جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية المديرين من وجهة نظر المدراء في الشركات الإستخراجية الأردنية(شركة االبوتاس العربية، شركة الفوسفات الأردنية، شركة الاسمنت الأردنية): دراسة ميدانية

إعداد الطالبة
نـداء جمـال الرواشـدة

إشراف
الأستاذ الدكتور خالد يوسف الزعبي

رسالـة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليـــــا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
فـي الإدارة العامـة قسـم الإدارة العامـــــة

جامعة مؤتة، 2013

الإهــداء

أهدى ثمرة جهدي المتواضع بكل فخراً واعتزاز.....

إلى قدوتي وحبيبتي وصديقتي ومربيتي وقطعة قلبي الذي يضخ حبــاً وإخلاصــاً واحتراماً وتقديراً لها، إلى من حملت حقيبة طفلتها الصغيرة كل صباح، ودفعتها للعلــم بكل قوة وبنظرة أمل وتفاؤل واعتزاز، وبعبارات عظيمة ومشاعر رقيقة إلى قرة عيني وروحي التي تعيش بداخلي إلى (أمي الحبيبة) أمدها الله بالصحة والعافية وجزاها عني خير الجزاء.

إلى روح أعظم الناس وأوقرهم وأشد الناس حزماً وأرقهم الذي كرس حياته لينير لي دربي والذي استندت عليه طوال حياتي إليك يا (أبي).

إلى زوجي الغالي الذي كان لي لباس عفة وتقوى ومحبة، وكان عطاءه لي مــن العلم سلسبيل لا ينضب(زيد الضلاعين).

إلى أبنتي الغالية التي هي للعين نوراً وللقلب بهجة وسروراً: (سناري).

إلى إخواني وأخواتي...(أسراء، رهام، أحلام، صدام، سند، تيماء، يقين).

إلى جميع أحبتي في الله القريب منهم والبعيد ممن قدم لي دعمــاً أو مــشورة، أو وقف بجانبي بعون أو مساندة قولاً أو عملاً، أو رفع يده إلى الله لــيٍ بــدعوة أخويــة صادقة ومخلصة سمعها الحي القيوم ولم أسمعها.

نداء رواشدة

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين،حمداً يوافي نعمة ويكافئ مزيده، ونشهد أن لا إله إلا الله وحده المتفرد بصفاته وعظيم شأنه المعين الودود ذو العرش العظيم، والصلاة والسلام على الرحمة المهداة والنعمة المسداة نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً كثيراً.

الحمد لله الذي أنعم علي بفضله وجزيل عطائه وأعانني على إتمام هذا العمل الذي أرجو من الحي القيوم أن يجعله علماً نافعاً وعملاً صالحاً. ولعلي في المقام الأول أتقدم بفائق شكري وتقديري لأستاذي ومشرفي القدير سعادة الأستاذ الدكتور خالد يوسف الزعبي على جهودها الرائعة، وتعاونها الطيب طوال فترة أعدادي لهذه الرسالة، فلم يبخل علي بعلمٍ أو توجيه أو توضيحاً أو اهتمامٍ أو وقتٍ رغم مسؤولياته الأكاديمية والإدارية، فو الله إن الكلمات لتقف عاجزةً عن وصف جميل وتقدير جهودها لهذا أدعو الحي القيوم أن يعلى شأنها في الدنيا والآخرة ويقف بجانبها ويسدد خطاها.

أتقدم بالشكر والاحترام، إلى لجنة المناقشة الموقرة المؤلفة من: الأستاذ الـدكتور نضال الحوامده، والأستاذ الدكتور حلمي شحادة، والدكتور سامر البشابشة على تفضلهم بقبول مناقشة رسالتي هذه لما لملاحظاتهم الايجابية، وآرائهم الرشيدة أثر في تحـسين جودة هذا الجهد شكلاً ومضموناً.

ولا يسعني إلا أن أتقدم بشكري وتقديري إلى الاساتذه الأفاضـل أعـضاء هيئـة التدريس في جامعة مؤتة في قسم الإدارة العامة، وأتقدم إلى جميع من أسهم في أنجـاز هذه الرسالة، فجزأهم الله عني خيراً.

كما أقدم شكري وتقديري إلى كل المدراء في الشركات الإستخراجية الأردنية؛ في كافة مواقعهم ووظائفهم الإدارية، على ما أبدوه من تعاون ومساعدة لتسهيل مهمتي في الحصول على المعلومات.

والله ولي التوفيق.

نداء رواشدة

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية المديرين من وجهة نظر المدراء في الشركات الإستخراجية الأردنية:دراسة ميدانية

نداء جمال الرواشدة

جامعـة مؤتـة، 2013

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعليـة المـديرين فـي الـشركات الإستخراجية الأردنية، ومن أجل تحقيق ذلك الهدف تم تطوير استبانه وزعت على عينة بلغ حجمها (274) مبحوثاً. وقد استخدمت الأساليب الإحصائية كالإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي وتـم استخدام الرزمة الإحصائيةspss.v.16 وكان من النتائج من أهمها:

1. أن تصورات المبحوثين نحو (أبعاد الذكاء الإستراتيجي، ومـستوى فاعليـة المـديرين فـي الشركات الإستخراجية الأردنية) قد جاءت بدرجة متوسطة.
2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده(الشراكة، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الاستشراف، تفكير النظم) في فاعلية المديرين في الشركات الإستخراجية الأردنية.
3. عدم وجود فروق في تصورات المبحوثين لأبعاد الذكاء الإستراتيجي تعزى(للنوع الاجتمـاعي، العمر)، ووجود فروق ذو دلالة أحصائية تعود لـ(المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي).

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها:

1. العمل على الاهتمام بالذكاء الإستراتيجي وتشكيل قسم خاص للذكاء الاستراتيجي مهمتها تزويد الشركات المبحوثة بالمعلومات المطلوبة، والإسهام في رسم معالم مستقبلها بصدد المستفيدين من خدماتها.
2. العمل على تشجيع العاملين في بيئة العمل الإداري على تكوين فرق العمل، وعلى أسلوب التعاون بين العاملين في كافة المستويات الإدارية مما يدفعهم لتنفيذ رؤيا وتصورات المنظمة بالمستوى المطلوب، والتركيز على الجوانب الايجابية وتقدير انجازات العاملين ومدى التزامهم بقيم العمل .
3. تعزيز درجة التحدي عند المديرين وذلك عن طريق تعزيز الثقة بالنفس وتقليل درجة المخاطرة.
4. تعزيز درجة التمكين عند المديرين عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات والتخطيط المسبق للمهام.

Abstract

The Impact of Strategic Intelligence on the Effectiveness of Managers from the Point of View of Managers in Jordanian Extractive Companies : Field Study.

Nedaa Jamal AL-rwashdah

Mu'tah University,2013

This study aimed at analyzing the impact of strategic intelligence on the effectiveness of managers in extractive companies in Jordan . In order to achieve this goal, a questionnaire has been developed and distributed among a sample of 274 participants . Statistical methods such as descriptive statistics and statistics inferential have been used . Statistical Package for Social Sciences (SPSS.V.16) has also been used .There is a number of important results in this study, below, however, what I found the most important findings:

1- The responses of the participants towards the strategic dimensions of intelligence and the level of effectiveness of managers in Jordanian extractive companies came in an intermediate level.

2- There is a statistically significant effect of strategic intelligence dimensions (Partnership, Future Vision, motivation, foresight, systems thinking) on the effectiveness of managers in Jordanian extractive companies.

3 – No statically significant differences in the perceptions of the participants to the dimensions of strategic intelligence attributed to gender and age although there are statically significant differences relating to the scientific qualification , job experience and career level.

As a result of this recent field study , the following recommendations have been found to be the most important to introduce to the authorities. There is a considerable need to :

1 - Show an interest in strategic intelligence and to establish a special section in public organizations to provide strategic intelligence companies surveyed with the required information, and to contribute in shaping its future domains to help those who benefit from its services.

2 – Encourage those who are engaged in administrative work environment on making work teams, and implementing the spirit of cooperation between them from all levels of management. This urges them to achieve the vision and the perspectives of the organization with the inspired level , to focus on the positive aspects of the workers efforts ,to appreciate the achievements of the workers, and to assess their commitment to the values of their job .

3 - Enhance the degree of challenge among managers by promoting self-confidence and reduce the degree of risk .

4 - Enhancing the degree of empowerment among managers through participation in decision-making and pre-planning for tasks.

الفصل الأول
خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 مقدمة الدراسة:

لقد شهد العالم تغيراً كبيراً في مجمل نواحي الحياة والتي استلزمت وجود قادة ومفكرين أذكياء من ذوي القدرات الفكرية والمهارات غير التقليدية التي قد تعتمد على أسس تنميه المعرفة والخبرة والتي لها ذات علاقة بالمستقبل وسبل مواجهه الحاضر ومما زاد من أهمية الذكاء الإستراتيجي ومتابعتها وتحليها باستمرار للبحث في أمكانية احتوائها وتجاوزها ثم محاوله السيطرة عليها أو التأثير فيها لضمان النجاح والتفوق والبقاء.

وبدأت المنظمات تدرك أهميه الذكاء الاستراتيجي في العصر الحديث حيث يرتبط الذكاء الاستراتيجي بنوع مميز من القدرات العقلية التي يحتاجها المدير أو القائد أو المفكر الاستراتيجي التي تتيح له أمكانيه التفكير الشمولي بمستقبل المنظمة،والبحث عن أفضل السبل والإمكانات التي توفر أستحضارات مناسبة تستهدف تحقيق المكانة المرموقة والموقع المتميز للمنظمة من خلاله التفوق على الآخرين، ويساعد الذكاء الاستراتيجي المنظمة في تحقيق أهدافها بعيدة المدى ويمكن القادة من اقتناص الفرص والتكيف مع المتغيرات؛ ولما للذكاء الاستراتيجي من أهميه فقد أخذت المنظمات تدرب قيادتها على عملية تنمية عناصره وإدارته بفاعليه لاستباق الأزمات والتهيؤ لمواجهتها، فأصبح نشاط تلك المنظمات نشاطاً استبقياً وليس علاجياً واستندت انطلاقه الفكرة الرئيسية لهذه الدراسة إلى حقيقية التحديات التي تواجهها الشركات الأستخراجية الأردنية وحيث تفرض هذه التحديات عليها ضرورة اتخاذ القرارات حاسمه وفعالة لتيسير أمور العمل واستثمار الفرص المتاحة في البيئة المحيطة.

2.1 مشكلة الدراسة:

أن التغيرات التي شهدها عالم الأعمال من ثورة المعلومات والمنافسة الشديدة والعولمة جعلت من الصعب على المدراء أدارة مؤسساتهم بالطرق التقليدية حيث يقوم المديرون في مختلف المستويات الإدارية بالعديد من الوظائف والأدوار ،لتحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم بكفاءة وفاعلية وتتمثل مشكلة الدراسة في عدم معرفة أثر الذكاء الاستراتجي في فاعلية المديرين في الشركات الإستخراجية الأردنية وينصب جزء كبير من جهود العلماء والباحثين لزيادة فاعلية المديرين في منظمات الأعمال والتأثير في السلوك الإنساني بما يقود إلى تحقيق التميز وتحسين الفاعلية حيث يتطلب من المديرين القيام بعمل الأشياء الصحيحة وتحقيق النتائج المتوقعة منهم ويعد الذكاء الاستراتيجي من الموضوعات الحديثة وبات واضحا بالنسبة للمدراء والقادة المتميزون أن يتصفوا بالذكاء الاستراتيجي وذلك للدور الذي يمارسه في الحصول على المعلومات والتي لها أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف في المنظمات الخدمية.

ويعد الذكاء الاستراتيجي من الموضوعات الحديثة وبات واضحا بالنسبة للمدراء والقادة المتميزون أن يتصفوا بالذكاء الاستراتيجي وذلك للدور الذي يمارسه في الحصول على المعلومات والتي لها أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف في المنظمات الخدمية ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالسؤال التالي: **ما أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية المديرين من وجهة نظر المدراء في الشركات الأستخراجية الأردنية (شركة البوتاس العربية، شركة الفوسفات الأردنية، شركة الاسمنت الأردنية)؟.**

3.1 أهمية الدراسة:

وتنطلق أهميه الدراسة في:

1. محاولتها التعرف على أهميه الذكاء الاستراتيجي ودوره في فاعليه المـديرين لـدى الشركات الأستخراجية الأردنية (شركة البوتاس العربية، شركة الفوسفات الأردنية، شركة الاسمنت الأردنية).

2. كونها تبحث في موضوع الذكاء الاستراتيجي، والذي تفتقر إليه الدراسات العربيـة، وتأتي أهمية الدراسة هذه أيضا من كونها تربط بين مفهـوم الـذكاء الاسـتراتيجي وفاعليه المديرين.
3. لكونها تعد من أولى الدراسات العربية التي تتناول مفهوم الذكاء الاسـتراتيجي فـي الشركات الاستخراجية الأردنية وبالتالي يمكن الأستفاده من نتائجها والتـي تعـزز أهمية الذكاء الاستراتيجي من وجهه نظر المـدراء فـي الـشركات الاسـتخراجية الأردنية.
4. كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونه تركز على فاعلية المديرين في الوقت الذي تشهد المؤسسات والشركات العامة ثورة المعلومات والاتصالات، وإذ يتم التركيز على فاعلية المدير لمواجهة هذه التحديات.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي وهو تحليل أثر الذكاء الاسـتراتيجي في فاعلية المديرين من وجهه نظر المدراء في الشركات الأستخراجية الأردنية(شركة البوتاس العربية، شركة الفوسفات الأردنية، شركة الاسمنت الأردنية). ولتحقيـق هـذا الهدف تم صياغة مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو التالي:

1. بناء أطار نظري وفكري لمفهوم الذكاء الاستراتيجي كونه مفهوم قـل تناولـه فـي الأدب الإداري العربي بشكل عام والأردني بشكل خاص.
2. التعرف على مدى توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي فـي الـشركات الأسـتخراجية الأردنية (شركة البوتاس العربية، شركة الفوسـفات الأردنيـة، شـركة الاسـمنت الأردنية).
3. التعرف على مستوى فاعلية المديرين من وجهة نظر المبحوثين.
4. محاوله الوصول لنتائج وتوصيات وحلول مفيدة، يستفيد منها متخذي القرارات فـي الشركات الاستخراجية الأردنية، للاستفادة منها في تعزيز أبعاد الذكاء الاستراتيجي.

5.1 أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للإجابة على الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما هي تصورات المبحوثين نحو أبعاد الذكاء الإستراتيجي في الشركات الأستخراجية الأردنية(شركة البوتاس العربية، شركة الفوسفات الأردنية، شركة الاسمنت الأردنية)؟.

السؤال الثاني: ما هي تصورات المبحوثين نحو أبعاد فاعلية المديرين في الشركات الأستخراجية الأردنية (شركة البوتاس العربية، شركة الفوسفات الأردنية، شركة الاسمنت الأردنية)؟

6.1 فرضيات الدراسة:

تحاول هذه الدراسة اختبار صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الشراكة، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الاستشراف، تفكير النظم) في فاعلية المديرين في الشركات الاستخراجية الأردنية (التحدي، التمكين، النمذجة، الرؤية المشتركة، التشجيع). وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الشراكة، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الاستشراف، تفكير النظم) في التحدي كبعد من أبعاد فاعلية المديرين في الشركات الأستخراجية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده(الشراكة، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الاستشراف، تفكير النظم) في التمكين كبعد من أبعاد فاعلية المديرين في الشركات الأستخراجية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده(الشراكة، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الاستشراف، تفكير النظم) في النمذجة كبعد من أبعاد فاعلية المديرين في الشركات الأستخراجية الأردنية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الشراكة، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الاستشراف، تفكير النظم) في الرؤية المشتركة كبعد من أبعاد فاعلية المديرين في الشركات الأستخراجية الأردنية.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الشراكة، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الاستشراف، تفكير النظم) في التشجيع كبعد من أبعاد فاعلية المديرين في الشركات الأستخراجية الأردنية.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين لأبعاد الذكاء الإستراتيجي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة الوظيفية).

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحـوثين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين لفاعليـة المـديرين تعـزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية: (النوع الاجتماعي، العمـر، المؤهـل العلمـي، المستوى الوظيفي، الخبرة الوظيفية).

7.1 التعريفات الإجرائية:

أ. المتغيرات المستقلة:

الذكاء الإستراتيجي: هو عملية منهجية ومستمرة لإنتاج الذكاء اللازم ذو القيمة الإستراتيجية بشكل فعال لتسهيل اتخاذ القرارات على المدى الطويل وتشمل تحسين الخدمات للعملاء المشاركين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية (Waters,2004,4). ويتكون هذا المتغير من الأبعاد التالية:

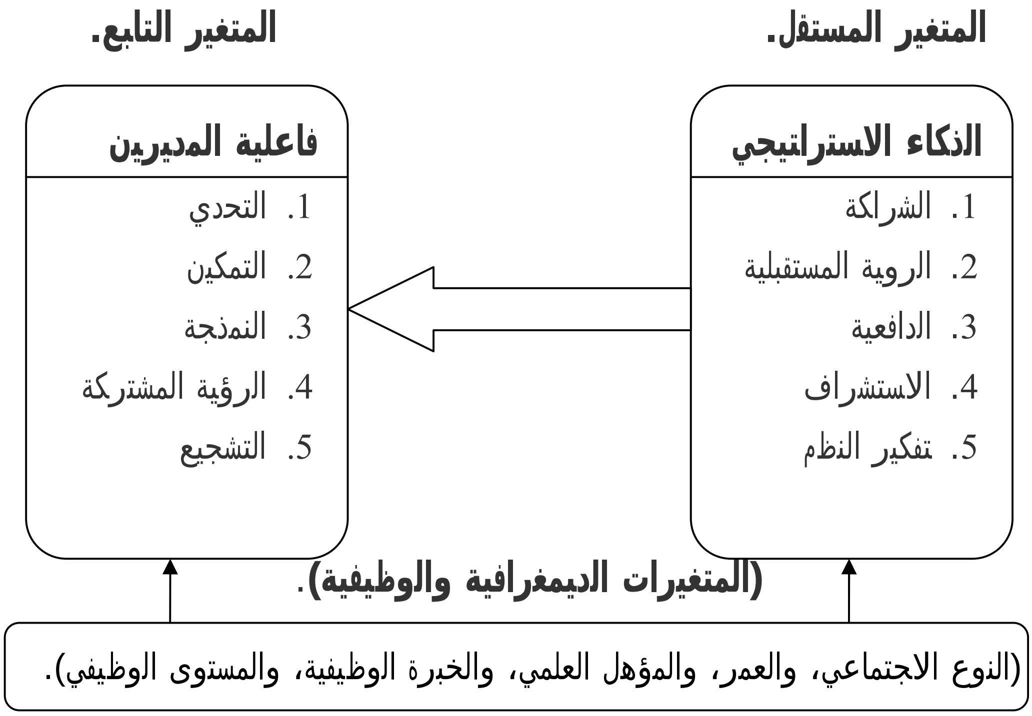
1. **الشراكة:** هي قدرة القائد الذكي إستراتيجيا على أجادته أقامة تحالفات إستراتيجية وبناء الشراكات الداخلية، ويكون أداة لتعزيز قدرات القادة الذين يتمتعون بالقوة في بعض عناصر الذكاء الإستراتيجي ويعانون ضعفا في البعض الأخر إلى جانب اعتماد هذا العنصر في التعامل مع مجهزي المنظمة (Maccoby et, al,2001).
2. **الرؤية المستقبلية:** هي شكل من أشكال تخيل الأفاق المستقبلية البديلة وترتبط بالنظر وبإمعان إلى الواقع، كما ترتكز على معتقدات المنظمة كمؤشر مهم في صياغتها وبالتالي تعبر الرؤية عن قدرة الفرد على تشكيل صورة لشيء لم يتم اختباره كاملا، والذي يشير إلى قدرة الفرد على رؤية التطورات قبل حدوثها(النعيمي، 2003).
3. **الدافعية:** هي تعبر عن" الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبني وجهة نظر ملائمة لإنجاز العمل المكلف به بشكل مرض"(صالح وآخرون، 2010).
4. **الاستشراف:** وهي إمكانية إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل، بأبصاره تطوره مستقبلاً، وتمييز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه(صالح وآخرون، 2010: 178).
5. **تفكير النظم**: هو تجسيد التفكير بمنطق النظم والقدرة على توليف أو دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل نظاماً أوصورة واضحة بشأن الأشياء التي يتم التعامل معها (النعيمي، 2008).

ب. المتغير التابع:

فاعلية المديرين: تمثل العلاقة بين ما يتمكن القائد من انجازه وما يتوقع منه أن يقوم بإنجازه (الأهداف، والغايات، والمقاصد، والإغراض) وذلك في حدود المعوقات التي تفرضها طبيعة المنظمة أو البيئة الاجتماعية والاقتصادية المحيطة (Bennett & Langford,1983). ويشمل الأبعاد التالية:

1. **التحدي:** يشير إلى البحث عن الفرص المناسبة للتغيير، والنمو، والإبداع والتطور، والتجربة، والإقدام على المخاطرة، والتعلم من الأخطاء التي ترافق التجربة (Kouzes & Posner,2002).
2. **التمكين**: يشير إلى تعزيز التعاون بين العاملين بنشر أهداف جماعية يلتزمون بها وبناء الشعور بالثقة فيما بينهم وتمكين الآخرين من خلال تفويض السلطات إليهم، ووضع الخيارات إمامهم وتعزيز تنافسيتهم واعتبارهم مسؤولين عن تأدية مهام جوهرية ومنحهم الدعم المطلوب (Kouzes & Posner, 2002).
3. **التشجيع**: يشير إلى الاعتراف بالمساهمات الفردية للآخرين في أنجاح أنشطة المنظمة، والاحتفال بالانجازات التي يحرزها فريق العمل بشكل مستمر (Kouzes & Posner, 1988).
4. **النمذجة:** يشير إلى هي التزام القائد بكونه قدوة للآخرين بإتباعه سلوكيات تتفق مع القيم المشتركة للجماعة في المنظمة، وتسعى التي تحقيق الانجازات التي تعمل على تشجيع التطور المنتظم وبناء الثقة لدى العاملين(Kouzes & Posner, 1988).
5. **الرؤية المشتركة**: يشير إلى الرؤية حول مستقبل مشرق ومشرف، وإشراك الآخرين بهذه الرؤية التي تعمل على اخذ قيمهم، وأمالهم، وأحلامهم، وهي وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المنظمة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة (عبيد، 2009: 39).

8.1 أنموذج الدراسة:



الشكل رقم(1)

أنموذج الدراسة

المصدر: من أعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة(قاسم،2011؛ الطيط،2010).

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

التطور التاريخي للذكاء الاستراتيجي:

في بداية تطور الذكاء الاستراتيجي كانت وكالة الاستخبارات المركزية Central Intelligence Agency(CIA) أول من وظف هذا النمط من الذكاء في تنفيذ اتفاقات الحد من التسلح، وفي رفد صناع القرارات السياسية وصياغة السياسية بالاستخبارات الإستراتيجية، أذ تصف الوكالة دورة الذكاء فيها بـ "عملية لاقتناء المعلومات ونقلها وتقييمها وتحليلها، ثم تقديمها لصناع السياسية في صناعة القرارات" (Johnson, 2000:4)؛ (Russell, 2002:192).

وظهرت وظيفة "**مدير الذكاء الاستراتيجي**" في عدد من الشركات، ووظيفة "مدير الأبحاث في شركات خدمات الذكاء الاستراتيجي" في قارة آسيا هو الذي صاغ نظام الذكاء الاستراتيجي، واقترح اعتماد هذا النظام في الإعمال الالكترونية (O'Brien, 2001:1-3)، وبما يدلل على وجود أدارة للذكاء الاستراتيجي تعنى بتنظيم نشاطاته وتقنياته، ويتسم أعضاؤها بمواصفات أكاديمية وقدرات تحليلية داعمة للمنظمات في صناعتها للقرارات وصياغتها للسياسيات.

وقد بدأ استخدام الذكاء الاستراتيجي لأول مرة في العمليات العسكرية (Tham & Kim, 2002:1) ووظف لتحقيق الهدف الاستراتيجي على وفق أحد أبرز الاستراتيجيين العسكريين في العالم، فظهر نوع من الذكاء وهو "الذكاء الدفاعي الاستراتيجي" الذي يعتمد في تخطيط العمليات العسكرية وتخصيص الموارد اللازمة لها، وبما يجعل الجيش المستفيد الأول من الذكاء الاستراتيجي، من خلال حصوله على المعلومات اللازمة لتقييم تحركات العدو والتنبؤ بها.

كما تم استخدام هذا الذكاء في صناعة قرارات السياسية الخارجية للدول وقراراتها الرئاسية (Russell, 2002:191; Barry, 2004:2)، مما جعله دليلا لساستها، كونه يمدهم بمعلومات يصعب الحصول عليها بأساليب تقليدية، فضلاً عن توظيفه من قبل وكالات تنفيذ القانون في جمع المعلومات عن البيئة الخارجية وتحليلها، ثم اعتمادها في صناعة قراراتها (Quarmby, 2003:1-2) مما يدل على أهمية هذا النمط من الذكاء في صناعة القرارات الخاصة بالوكالات العامة الحكومية، هو دعمه لعملية التخطيط فيها، فضلاً عن توافقه والطبيعية الساكنة (نوعاً ما) للبيئة القانونية.

بدأت الكثير من الجامعات(جامعة ولاية بورتلانـد Portland) بتـدريس الـذكاء الاستراتيجي لطلبة قسم الهندسة وإدارة التكنولوجيا فيها، وأيضاً أعدت(مدرسة البلطيق للإعمال School Busines Baltic) برنامجاً لتدريسه لطلبة الماجستير والإدارة الدولية من قسمي الإدارة وإدارة الاعمال فيها لتمكين الحاصلين على الماجستير في مختلـف جامعات أوروبا، وتكوين رؤية جديدة وشاملة عن أنشطة منظماتهم وتحفيزهم لإنـشاء أقسام خاصة بالذكاء الاستراتيجي (Chotint & Labie,2003:1-6)

1.1.2 الذكاء الاستراتيجي:

بدأت المنظمات تدرك أهمية الذكاء الاسـتراتيجي Strategic Intelligence رغـم تطبيقاته القليلة، كما وبدأت تحاور حاجاتها إلى هذا النمط من الذكاء، مع سعيها لتحقيق التواءمة بينه وبين أنماط الذكاء الأخرى (الشعوري، والتنافـسي، والأعمـال، ....). وتدريب قياداتها على تنمية عناصره وأدارته بفاعلية، ويناقش هذا المبحـث المـداخل المتعددة لتفسير هذا النمط من الذكاء، وكما يسلط الضوء على المبادئ الأساسية للذكاء الاستراتيجي، وأهميته للمنظمات، لمجابهة التحديات التي تواجهها وتحقيق أهدافها.

مفهوم الذكاء:

أُشير إلى استخدام الذكاء في القرآن الكريم، في قوله تعالى:{وإِنّي مرسلةُ إلـيهم بهدية فناظرةٌ بم يرجع المرسلُون} (سورة النمل، آية 35)، وهذا دليل علـى اسـتخدام

بلقيس لذكائها عندما أرسلت بهدية إلى نبي الله سليمان – علية السلام – وكان الهـدف من الهدية أن يكف سليمان عن قومها وعن محاربتهم .

الذكاء كمضمون لغوي :

الذكاء في اللغة العربية له مضامين عميقة وأصلية، فهو يعني:

1- التمام والكمال: ومنه الذكاء في السن، وهو كمال السن وتمامه، ومنه الذكاء في الفهم، وهو إن يكون فهماً تاماً سريع القبول. والمذكيات هي الخيل التي تم سنها وكملت قوتها (زريق، 2002 :14).

2- الانتشار والذيوع: يقال:(ذكاء المسك) أي: سطعت رائحته وانتشرت فهو: ذكي.

3- الاشتعال واللهب: يذكر المعجم الوسيط في أصل الكلمة، أن كلمة ذكاء مشتقة من الفعل الثلاثي (ذكا) من ذكت النار ذكوا وذكا وذكاء أي اشتد لهيبها واشتعلت، وذكت الشمس أي اشتدت حرارتها وذكت الحرب أي اتقدت وذكت الريح (عبدالله، 2006 :37).

والذكاء هو مجموع القدرات العقلية التي يستخدمها الفـرد لمواجهـة المواقـف الجديدة، أو القدرة على فهم وإدراك الحقيقة. ويعبر عنه ايضاً على انه الـسلوك الـذي ينتج عنه حل المشكلات والتكيف مع البيئة، وتكوين المفاهيم العقلية والتعلم (عبـاس، 2002: 5).

كما أن مفهوم الذكاء يتسم بتعدد تعريفاته وتنوعها نظراً لعدم وضوح المقـصود منه على وجه التحديد، مما أدى إلى اختلاف وجهات نظر علماء النفس حول تعريفـه تعريفاً علمياً موحداً، بل وصل الأمر إلى عدم الاتفاق على مقياس موحد للذكاء، إلا إن هناك لم يمنع علماء النفس والمستفيدين منه من الاستمرار في محاولتهم لتعريف الذكاء وبناء مقاييس للذكاء تتميز بالثبات والصدق في التنبؤ بمستوى الذكاء للإفراد (حـسين، 2003 : 49- 50).

والذكاء في اللغة هو تمام الشيء، ومنه الذكاء في السن، وهو تمام السن، ومنه الذكاء في الفهم، وهو أن يكون فهماً تاماً سريع القبول، وذكيت النار أذا أتممت إشعالها، ويقال:"قد ذكيت الشاة أذا أتممت ذبحها وبلغت الحد الواجب فيه"(السويدان، 18:2008).

يعد مفهوم الذكاء من أكثر المفاهيم التي حظيت باهتمام علماء النفس والباحثين منذ ظهوره، حيث قاموا بدراسته من جوانب متعددة، وقدموا العديد من النظريات التي تفسر طبيعته الذكاء وأبعاده وبنيته (محمد، 12:2009).

ووصف الذكاء بأنه عملية معالجة المعلومات من خلال معالجة البيانات الخام قبل تفسيرها إلى معلومات مفهومة ومفيدة (Mcdowell, 2009: 11-12).

الذكاء كمضمون اصطلاحي:

طرح الكتاب والباحثين المعاصرين عدد من المفاهيم للذكاء تعكس مضمونه كمصطلح ومن بين تلك المفاهيم ما يلي:

1- القدرة على التعلم والتكيف والمرونة والتصرف تجاه المواقف والمشكلات، والتفكير بالعلاقات تفكيرا بنائيا موجها نحو هدف ما (أبو النصر، 2008) .

2- القدرة على التفكير، والاستنتاج المنطقي، والتـوهج العقلـي والألمعيـة وخـزن المعلومات والتوصل إليها بهدف مواجهة الصعاب وحل المشكلات حتى أن كلمـة (Intelligence) تعني في الولايات المتحدة الأمريكية، جهاز أو وكالة الاستخبارات العسكرية والسياسية الأمريكية وهو الجهاز الذي يجمع المعلومات ويخزنها (عـامر ومحمد، 2008: 15-16).

وقد أهتم علماء النفس منذ مائة عام بوضع نظريات ومفاهيم تفسر مفهوم الذكاء للنفس البشرية على أنه قدرة عقلية عامه(محمود، 2002: 229).

وعرف الذكاء بأنه قدرة عضوية لها أساس في التكـوين الجـسماني، ويرجـع اختلاف الأفراد فيه إلى اختلافهم في التكوين العضوي، وهذه القـدرة بهـذا المعنـى موروثة ولا يعني هذا أن الذكاء لا يتأثر بالبيئة بل يتأثر بها،(عامر، 2008: 18).

مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

بدأ الباحثون والأكاديميون يدركون أهمية الـذكاء الاسـتراتيجي فقـد تعـددت التعريفات التي قدمها الباحثون الذين انبروا إلى الاهتمام بهذا النمط من الذكاء، وتباينت وجهات نظر الباحثين والخبراء حول مفهوم الذكاء الاستراتيجي، ويرجع هذا التبـاين إلى الحداثة النسبية في دراسة إبعاده فقد عرف الذكاء الإستراتيجي بأنـه أداة لتـوفير معلومات شاملة عن البيئة الخارجية لكبار صناع القرار في الوقت المناسـب، لـدعم عملية تطويرهم للإستراتيجي(Pauker, et, al ,2000:6).

وعرفه جانسون (Johnson,2000) بأنه وظيفة تختص بتحليل المنافـسين وفهـم أهدافهم المستقبلية واستراتيجياتهم الحالية، وما يؤمنون به من فرضيات عـن أنفـسهم والصناعة وفهم قدراتهم.

ويعرف بأنه ذلك الذكاء الذي يتمتع به مستوى معين من المـديرون مـن اجـل صياغة السياسات والخطط الإستراتيجية طويلة الأمد للمنظمة(Quarmby,2003:3).

ويعرف البعض الذكاء الإستراتيجي بأنه مجموعة عمليات تستهدف البحث عـن المعلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها، لتكون في متناول الشخص المناسـب وفـي الوقت المناسب لتمكنه من اتخاذ القرار الصائب(CLar,et,al,2008:10).

ويشكل الذكاء الاستراتيجي أحد مكونات صناعة القرار ويقود إلى التمييـز مـن خلال توافر المقدرة على وضع الحلول لمشكلات العمل المعقـدة (النعيمـي، 2008: 172).

والذكاء الاستراتيجي يهتم بتحقيق تخطيط فعال عالي المستوى على المدى البعيد بينما يهتم الذكاء التكتيكي بالمستويات التشغيلية (Mcdowell, 2009: 21-28).

بينما عرفه(Degenaro, et, al,2000:VI) بأنه" أداة لتوفير معلومات شـاملة عـن البيئة الخارجية لكبار صناع القرار في الوقت المناسب، وبما يدعم عمليـة تطـويرهم للإستراتيجية".

واعتماد المنهج الذي يميز بين الذكاء الاستراتيجي وبعض المصطلحات من خلال هذا النمط:-

1- إدارة المعرفة Knowledge Management : وهي عبارة عن "عملية شاملة لجمـع المعلومات وتنظيمها، وتقديمها بطريقة تحسن إدراك العاملين في مجالات محـددة وتساعد المنظمة في اكتساب رؤية من خبراتها، واستخدامها في حل المـشكلات والتخطيط الاستراتيجي وصناعة القرارات"(Herschel & Jones,2005:45).

2- التفكير الاستراتيجي Sterategic Thinking: وهي عبارة عن" طريقة خاصة للتفكير بخصائص محددة وواضحة "(Lawrence,1999:3) والتفكير الاستراتيجي وكـان من ابرز عناصر الربط بين الذكاء الاستراتيجي وهذا النمط من التفكيـر يـسمح لقيادة المنظمة والعاملين فيها من توظيف ذكائهم في استثمار الاستراتيجيات البديلة التي قد تظهر بأنها أكثر ارتباطاً ببيئة الإعمال المتغيرة (الزبـدي، 2000: 54-57).

3- الذكاء التكتيكي Tactical Intelligence: وهو عبارة عن " ذكاء عملياتي في حـده الأدنى، ولا يرتكز على الحدس أو التنبؤ" (Johnson,2000:3) وبما يجعل مديري المبيعات والتسويق من ابرز المستفيدين منه لأنه يوظف في القضايا التكتيكية كـ (شروط البيع الخاصة بالمنظمات المنافسة، وسياساتها السعرية) ولصلته الوثيقـة بذكاء التسويق.(عبد اللطيف، 2002 :33).

وعلى أساس ما تقدم صاغت الدراسة مفهوماً للذكاء الاستراتيجي يتناسب مـع هدف الدراسة الحالية والذي يشير إلى أنه" هو ذكاء يتمتع به قادة المنظمات وعناصره هي: (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية (القـدرة علـى التحفيـز العاملين، الشراكة)"، ويمكنهم من الاستفادة من المعلومات المتوافرة لاتخاذ القـرارات الصائبة، وصياغة الخطط والسياسات والاستراتيجيات، والاستعداد لمواجهة الأزمـات قبل وقوعها.

خصائص الذكاء الاستراتيجي:

تناول الباحثون عدة خصائص متعددة تحكم عمل الذكاء الاس ـتراتيجي، وت ـشخص إبعاده، ومقوماته لكونه يتسم الذكاء الاستراتيجي كغيره من أنماط الذكاء بجمل ـة م ـن الخصائص والسمات فان في سمات القائد الاس ـتراتيجي الت ـي ح ـددها (Hess,2002) ب ـ ـ(شخص مفكر، ومتأمل، وذي خبرة واسعة في رسم الخطط الإستراتيجية وتصميم المنظمة، مع بعد نظر في انجاز الأه ـداف المطلوب ـة). فق ـد ح ـدد (Degenaro, et, al,2000:6) ثلاثة خصائص للذكاء الاستراتيجي متمثلة في:

1. يجب إن يدعم الذكاء الاستراتيجي متخذي القرار الرئيسيين بصفتهم استراتيجيين، وبما يجعل منسقيه (Coordinators) يكيفون أبحاثهم وتحليلاتهم بما يتوافق وحاجات المستفيدين في مختلف الأنشطة الإستراتيجية.
2. ويجسد حماية فكرية للقدرة التنافسية للمنظمة، ويراقب ويحلل القضايا الإستراتيجية، ويتعقب آثار طائفة كبيرة من المؤشرات المتعلقة بنتائج التغيرات المفاجئة والبعيدة الأمد، ويشخص التغيرات التي توحي بحدوث تغييرات في المستقبل.
3. يجب إن يتم تنسيق الذكاء الاستراتيجي في مركز المنظمة(Hess,2002:3) التي تدار أنشطتها بما ينسق وتحليل المعلومات الإستراتيجية وتفسيرها دعماً لعمليات صناعة القرار وتشخيص الفرص والتهديدات (المتنامية بتنامي التغيرات البيئية) في الوقت المناسب.

وسيركز (Kuhlmann, 2000:6) على خصائص للذكاء الاستراتيجي المك ـرس ل ـدعم واضعي سياسات الإبداع وهي:

1. تنظيم عمليات التحاور بين القطاعات المختلفة التي ت ـشترك ف ـي ص ـياغة ه ـذه السياسات، وتوفيقه بين القيم والمصالح المختلفة لأعضائها.
2. اعتداده بنتائج (التقييم التكنولوجي والرؤى التكنولوجية)، وتحلي ـل التغيي ـرات ف ـي صياغتها.

3. تقديمه لمؤشرات وتحليلات وتقنيـات معالجـة المعلومـات لـصياغة الـسياسات بموضوعية ودقة.
4. تجسيده الرؤى والخيارات التكنولوجية في تلك السياسات.

يرى Maccoby إن سر نجاح القادة اليوم هو الذكاء الاستراتيجي، فالقـادة اليـوم بحاجة إلى إدارة منظماتهم المعقدة، وقد حدد (Maccoby, et, al,2004:1) وأن صـفات القادة الأذكياء استراتيجياً يفكون استراتيجياً، ولـديهم القـدرة علـى وضـع الخطـط والاستراتيجيات، ولديهم القدرة على تحفيز الموظفين، وتلبية احتياجات الزبائن، والقدرة على التصور وتنفيذ الاستراتيجيات في ظل التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطـة بالمنظمة

أهمية الذكاء الاستراتيجي:

تتجسد أهمية الذكاء الاستراتيجي بكونه أداة هامة بيـد المـدراء بهـدف القيـام بمجموعة من الخطـوات الاستباقية للوصول إلى المراكز التنافسيـة المتقدمـة فـي البيئة العالميـة، التي تزداد فيها حدة المنافـسـة يومـاً بعـد يـوم، وحـين يـصفه (Degenaro, et,al, 2000 :5) بأنه أداة لتوفير معلومات شاملة عن البيئة الخارجية لكبار صناع القرار في الوقت المناسب لدعم عملية تطوير الإستراتيجية.

ويتمثل أسباب تنامي أهمية دور الذكاء الاستراتيجي في دعـم عمليـة صـناعة القرار بالآتي (عبد اللطيف، 2002: 33; Metayer, 2002:3):

1. تسارع المنظمات لبناء قدراتها على التنبؤ، واعتمادهـا معايير دقيقة فـي الحكـم على أدائها وتحديد الفرص الجديدة ثم اقتناص التهديدات أو تحويلها إلـى فـرص (Ashley & Morrison, 1997:1).
2. تركيز صناع القرار على التحليل بدلاً من البحث عن معلومات واقعية لـصناعته (Metayer,2002:3).
3. تزايد حاجة المديرين للمعلومات في إطار عملهم في بيئة يـسودها عـدم التأكـد (الصباغ، 2001: 180).

4. سعي المنظمات لصناعة قرارات ناجحة وترتكز إلى معلومات دقيقة كونها محاطة بقيود حكومية واستشعارها بتزايد الثمن الناتج عن الخطأ في صـناعة القـرارات (الصباغ ، 2001: 180).
5. اللامحدودية الكبيرة في بيئة القرارات، لان أهدافها غير معرفة بدقة، وعدد البدائل كبيرة ولا يسمح بتحليلها بطرائق تقليدية(عبد اللطيف، 2002: 33).

إن مفاهيم الذكاء الإستراتيجي تجسد حقيقة كونه أداة للتكيف مع بيئة المنظمات العامة ومنظمات الإعمال على حد سواء، والمعرفة التي يولدها تشكل الطرف الأخـر من معادلة القوة التي ترتكز إليها تلك المنظمات في عصر التكنولوجيا، وأهميتـه فـي تطوير قدرة المنظمات على التعلم الجماعي، لأنه أداة لبناء منظمـات الغـد، وعامـل لتطوير الابتكار والمنافسة فيها، وكما يساعد في بناء الذاكرة المنظمـة عنـدما يجعـل مديري المنظمات يتحولون من العمليات غير المنهجية في أداة العمل إلى أكثر هيكلـة وتنظيماً، ومن خلال اعتماد المعلومات التكتيكية إلى الإستراتيجية وذات القيمـة العليـا المضافة لها(Brouard,2002:1).

كما إن أهمية الذكاء الاستراتيجي مستنبطة من كونه جزءاً من ثقافة المنظمـة، ويعزز ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في المعلومات فيها، كما ويهيـئ المعلومـات لعموم أقسام المنظمة، ويمكن أداتها والعاملين فيهـا مـن الإسـهام بتـصوراتهم إزاء المستقبل من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات (Tham & kim, 2002:2-3).

وتبرز أهمية الذكاء في دوره الواضح في فهم التهديدات الناشئة، وإعطاء قـدرة على التبصر للسماح بتطوير الاستراتيجيات، والحاجة إلى قدرات جديـدة وأولويـات وصلاحيات مختلفة ويمكـن إن تلخـص أهميـة الـذكاء الاسـتراتيجي بمـا يـأتي (Quarmby,2003:3):

1. تدعيم قدرة الإدارة العليا في صياغة الاستراتيجيات الطارئة في ظـل المتغيـرات البيئية المتسارعه وشديدة التعقيد.

2. يقود إلى التميز من خلال توفر المقدرة على وضع الحلول الإستراتيجية لمشكلات العمل المعقدة(Oguz,2002:1).
3. عملية منهجية ومستمرة تساعد في إدراك وفهم المعلومات من قبل المدراء لصناعة واتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب(Waters,2004:3).
4. تحقيق موقع تنافسي متقدم قياساً بالآخرين من خلال إسناد الإفراد والمجموعات الفاعلة داخل المنظمة(المسئولين في الإدارات المختلفة والمرؤوسين) للعمل بصورة مشتركة ومتفاعلة على توفير الإمكانيات المناسبة (المشاركة الوجدانية والفعلية في العمل، الأحوال والمعلومات والأجهزة والمعدات وغيرها) باتجاه تدعيم ما تصبو إليه المنظمة في حاضرها ومستقبلها (النعيمي، 2008: 172).

وتتجلى أهمية الذكاء الاستراتيجي في الجوانب الآتية:

1. **دور الذكاء الاستراتيجي في ترسيخ السمات القيادية:** حيث يعتبر إحدى سمات القاد وميز علماء النفس مثل هوارد كاردنر(Haward Gardner) مـن جامعـة هارفـاد (Harvard)، ودانيال غولمان(Daniel Golman) خلال العقد المنصرم بين نوعين من الذكاء يوسم بهما القادة الناجحون وقد حدد(Maccoby,2001:1-5) هذين النوعين في:

أ. الذكاء العاطفـي (الشعوري): إن الذكاء يزداد تركيـز القـادة علـى الجانـب الإنساني، ويعبـر عن القـدرة علـى مراقبـة شعورناً وشـعور الآخـرين، والتمييز بينهمـا، وتوظيف نتائـج التمييز كمرشـد لتفكيرنا وإعمالنا وسلوكياتنا (Mayer & Salovey,1993:189).

ب. الذكاء الاستراتيجي: يتسم به القادة الناجحون ممن يعملون في مجال التكنولوجيـا، مع نقص كبير في الذكاء العاطفي لديهم كـ بيل غيـتس (Bill Gates) صـاحب شركة مايكروسوفت للبرامجيات الذي يقول في الذكاء العاطفي:" أنه أغبى شـيء سمعته على الإطلاق"، وهذا يجعل القادة إما يوسمون بالذكاء العاطفي أو يعـدَون أذكياء إستراتيجياً، وذلك في إطار تميزهم في عناصر كل نوع منهمـا، مـع أن (Maccoby,2001).

2. **دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التغيير:** فهذا النمط من الذكاء شـرط أسـاس لعمليات التغيير المنظمي وجعل القادة مندفعين لممارسة الإدارة من الخـارج إلـى الداخل وليس العكس وتفحص التغييرات البيئة ما يوفر عن معلومات عنها، ورسمهم الحد الفاصل بين المنظمة وعالمها الخارجي، واعتمادها على رؤى مستقبلية. فـأن الذكاء الاستراتيجي قادرة على الإبداع في صياغة اسـتراتيجيات تغييـر مبتكـرة للارتقاء بوصفها (العزاوي، 2008: 441).

3. **دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي:** برز هذا الدور من الذكاء فـي صـياغة الخطط والسياسات المختلفة وفي عمليات التغيير والتطـوير، والارتقـاء بمـستوى الإعمال في بيئة ديناميكية تعمل فيها المنظمات، وتجابه التحديات المحيطـة بهـا. ويرى في هذا الذكاء الاستراتيجي الجزء اللامع من الإعمال الذكية، مركـزاً علـى دوره في فهم الفهم الاستراتيجي للتحديات المحيطة بالصناعة المصرفية، وتـوفيره آليات التعلم الاستراتيجي للتعامل معها (Gilad,1996:1-7).

4. **دور الذكاء الاستراتيجي في دعم صناعة القرارات:** يعد هذا النوع من الذكاء الأبرز بين الأدوار، فهذا الذكاء يوفر المعلومات والمعرفة لصناع القـرارات فـي إطـار تحولات الاقتصاد المعرفي، إلى الحد الذي أصبح يعد فيه أداة لـ ـ (الحكومـات، والمنظمات، والجامعات...) في صناعة القرار(Brouard,2002:1-2).

وكذلك يشير (Waters, 2004:5-6) إلى ستة ادوار للذكاء الاسـتراتيجي والتـي تستخدم في صنع القرار الاستراتيجي وهي:

1. وصف البيئة التنافسية التي يعمل فيها المنظمة.
2. توقع مستقبل البيئة التنافسية.
3. تحديد الافتراضات الضمنية وطرح الأسئلة الصحيحة.
4. تحديد وتقييم نقاط ضعف المنظمة مقابل فرص وتهديدات السوق.
5. تحديد ما إذا كانت الإستراتيجية مستدامة لمدة طويلة أو العكس من ذلك.
6. استخدام الذكاء في تطبيق وتنظيم الإستراتيجية المتعلقة بالبيئة التنافسية المتغيرة.

أهداف الذكاء الاستراتيجي:

تتحدد هذه الأهداف في الجوانب الآتية :

1. توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمة، واتخاذ الإجـراءات الوقائية وخلق أساس معرفي للأنشطة المنظمية المـستقبلية المحتملـة وتأثيراتهـا الايجابية والسلبية (MCDowell,1997: 7).
2. تطوير أراء تخمينية بصدد الإحداث المستقبلية وهي أساس فـي حـل المـشكلات (Degenaro,et.al.,2000:vi).
3. تمكين المنظمات من الاستجابة لتغييرات البيئة الحالية والمستقبلية، والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجاباً على سمعتها وموقعها (Brouard,2002:1) .
4. تشكيل القناعات لدى صناع القرارات وصياغة السياسات بموجب الوصـول إلـى قرارات وسياسات إبداعية ومثلى (Metayer,2002:5).
5. النهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلهـ ـا عـن كبـار الزبـائن والمجهـزين والشركاء، وجعل المنظمات تقييم تحالفات في مجال البحـث والتطـوير واسـتباق استراتيجيات منافسيها والذود عـن ارثهـا المعلومـاتي ومراميهـا الإسـتراتيجية (Bernhardt, 2003:25).
6. توفير معلومات إستراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تحيط بها حاليـاً ومستقبلاً، وإدراك القدرات التي تتيح لها (Quarmby,2003:3).
7. مراجعة الإلف النقاط لاختيـار بضعة مئات منهـ ـا، وتمكـين المنظمـات مـن استغلالها وبما يجعله الجزء اللامع من الإعمـال الذكيـة فـي جميـع جوانبهـا (Sharfman, 2004:5).
8. تقديم الأفكار الهادفة إلى تحويل الابتكارات والاختراعات إلى سلع قابلـة للتـداول (Maccoby,2004:1-4) وتمكين المنظمات من الانفتاح على التغيرات التكنولوجيـة والحفاظ على جودة عملياتها وخدماتها.

أنواع الذكاء الاستراتيجي:

إن الذكاء ليس إلا مجرد ربط أو تكوين الروابط، وإن الناس يختلفون في الـ ذكاء بقدر اختلافهم في عدد ترابطات الأفكار التي تستطيع نفوسهم إجرائها، فهـ و يـ رى أن الذكاء هو ناتج عدد كبير من القدرات العقلية المترابطة وهو ما عرف فيما بعد بنظرية العوامل المتعددة (عامر، 2008: 33).

لقد أثمرت جهود العلماء والباحثين في تحديد أنواع متعددة من الذكاء مثل: الذكاء الاجتماعي والمكاني واللغوي والرياضي والشخصي والطبيعي (محمد، 2009).

وكذلك أشار(جابر، 2003) إلى وجود سبعة أنواع من الذكاء أساسية على الأقل وهي:(الذكاء اللغوي، والذكاء المنطقي الرياضي، والذكاء المكاني، والذكاء الموسيقي، والذكاء الاجتماعي، والذكاء الجسمي(الحركي، والذكاء الشخصي).

بينما ذكر(خوالدة،2004: 30-31) أن أنواع الذكاءات المتعـ ددة سـ بعة أنـ واع مختلفة، وهي:

1. الذكاء اللغوي أو البراعة اللفظية: وتعني القدرة على استخدام الكلمات بكفاءة شفهياً، مثل الحكايات والروايات أو الكتابة، ويتضمن هذا النوع القدرة على معالجة البنـ اء اللغوي، والصوتيات، والمعاني، والاستخدام العملي للغة للتوضـ يح أو للإقنـ اع أو للبلاغة.
2. الذكاء المنطقي الرياضي أو البراعة الرياضية المنطقية: وتعني القدرة على استخدام الأرقام بكفاءة ، مثل الرياضي والمحاسب والإحصائي، ويتضمن القدرة على التفكير المنطقي والحساسية للنماذج والعلاقات المنطقية في البناء التقريري والافتراضي، ويشمل التجميع والتصنيف والاستدلال والتعميم والمعالجة الحسابية.
3. الذكاء المكاني: وتعني القدرة على إدراك العالم البصري المكاني بدقة، مثل الصياد والدليل، ويتضمن الحساسية للألوان والخطوط والأشـ كال والعلاقـ ات بـ ين هـ ذه العناصر، ويتضمن القدرة على التصور البصري والتمثيل الجغرافي للأفكـ ار ذات الطبيعة البصرية والمكانية.

4. الذكاء الجسمي أو الحركي: وتعني الخبرة في استخدام الفرد لجسمه للتعبير عن الأفكار والمشاعر، مثل الممثل والرياضي، ويتضمن سهولة استخدام وتشكيل الأشياء، ويتضمن مهارة التوازن والمرونة والسرعة.
5. الذكاء الموسيقي: وتعني القدرة على إدراك الموسيقى والتحليل الموسيقي والإنتاج الموسيقي والتعبير الموسيقي، ويتضمن الحساسية للإيقاع والنغمة والميزان الموسيقي.
6. الذكاء في العلاقة مع الآخرين: وتعني القدرة على إدراك العلاقة المزاجية للآخرين والتمييز بينها وإدراك نواياهم ومشاعرهم، ويتضمن الحساسية لتعبيرات الوجه والصوت والإيماءات، والقدرة على الاستجابة المناسبة لهذه التعبيرات بصورة علمية بحيث تؤثر في توجيه الآخرين.
7. الذكاء الشخصي: ويعني معرفة الذات والقدرة على التصرف المتوائم مع هذه المعرفة،ويتضمن تكوين صورة دقيقة عن الذات وجوانب القوة والضعف، والوعي والدوافع والقدرة على الضبط والفهم الذاتي والاحترام الذاتي.

تطوير وتحسين الذكاء الاستراتيجي:

إن عملية تطوير الذكاء الاستراتيجي ليس سهلة، والكثير مع الإفراد يسعون إلى تطوير ذكائهم الاستراتيجي، فهم يجمعون بين الموهبة الفطرية عندهم مع الخبرة والتجربة لتطوير المواهب الأولية لديهم، وهناك عدة مبادئ لتطوير الذكاء الاستراتيجي وهي (Maccoby, et, al,2004:8):

1- إن عناصر الذكاء الاستراتيجي تعمل كنظام واحد وتحتاج إن يتم التعامل معها ككل، فهي مترابطة معاً، وهذا يدفع القادة إلى صياغة وانجاز الاستراتيجي، وتحقيق الإبداع الاستراتيجي حيث يعمل قادة المنظمة كفريق فعال في اتجاه تحقيق المستقبل، وهذا يتطلب توظيف عناصر الذكاء الاستراتيجي في قيادة المنظمة.
2- تحديد وتشخيص احتياجات المنظمة، والتحديات والصعوبات التي تواجه المنظمة، ثم تنفيذ ورش عمل وحلقات مناقشة وحوارات لمناقشة هذه التحديات وإيجاد الحلول

الملائمة لها، وهذه النقاشات تساعد في تطوير الذكاء الاستراتيجي لـدى المـدراء، وتساعدهم في مواجهة كافة التحديات والمشاكل التي تواجه مهمـا كانـت درجـة تعقيدها. كما إن هناك بعض النقاط التي يجب على المدراء تذكرها عنـد تطـوير الذكاء الاستراتيجي (Xu,2007:11-10).

3- معالجة تدفق المعلومات والمعرفة في المنظمة، وعليهم إن يطوروا خطوط إرشادية ولغة مشتركة تساعد الموظفين في عملية جمع المعلومات والحفاظ عليها وتبادلهـا واستخدامها. وكذلك يجب إن يفهم المدراء العمل جيداً ويعرفوا ما هي المعلومـات الحساسة المطلوبة لأداء العمل.

4- التركيز على سلوك الإفراد والعمليات في المنظمة، ومساعدة الموظفين على معرفة طريق استخدام التكنولوجيا بفاعلية.

وفي نهاية الأمر فان إدارة الذكاء الاستراتيجي بنجاح تبدأ بقدرة المنظمـة علـى استخدام المعلومات والمعرفة بفاعلية والمتعلقة بالزبائن والمنتجات والخدمات والعمليات والأمور المالية والأسواق واتجاهات التأثير على أداء العمل في المـستقبل، وتـشجيع الموظفين على الإحساس بالتغير ومحاولة تحديد كيف يمكن إن يؤثر هذا التغييـر فـي العمل في بيئية المنظمة، والاستخدام الجيـد للمعلومـات لاتخـاذ قـرارات صـائبة (Xu,2007:6-7).

عناصر الذكاء الاستراتيجي:-

الذكاء الاستراتيجي نظام يتكون من عدة عناصر تشجع القائد حتى يستطيع فهـم وتشكيل المستقبل، وتُحدد ابرز عناصر الذكاء الاستراتيجي وهذه العناصر مترابطة مع بعضها البعض، وتساعد القادة في التطلع إلى المستقبل، وتحديد الفـرص والتهديـدات التي تواجه المنظمة، وتحفيز العاملين في المنظمة، وتحقيق نتـائج عظيمـة للمنظمـة (Maccoby & Scudder,2011:42):

أولاً:الشراكة: تتمثل بمقدرة الشراكة في إمكانية إقامة التحـالف الاسـتراتيجي مـع منظمات أخرى، ففي الوقت الذي يقيم فيه ذوو الذكاء الشعوري أو الذكاء العاطفي

صداقات مع الآخرين لكسب دعمهم، يميل الأشخاص ذوو الذكاء الاستراتيجي إلى تكوين شراكات وتحالفات للوصول إلى الأهداف المشتركة (النعيمي، 2008: 173-174).

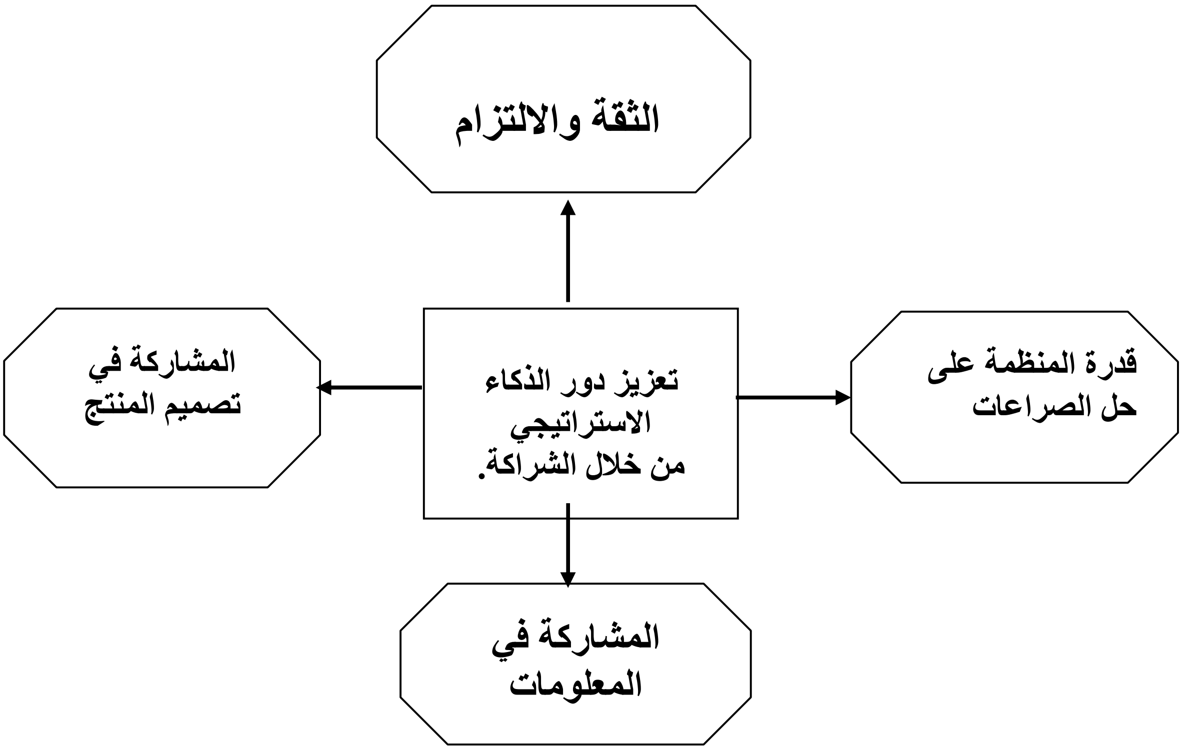
وقد عدت التحالفات الاستراتيجي إحدى سمات عصري الإعمال وعمولتهم اقتصاداً ومنظمات، وقد حفزت هذه الظاهرة الإستراتيجية الباحثين لدراسة وتحليل أسباب نشوئها وتكوينها، وما تحققه من وفورات تمثل مسوغات تشجع إدارة المنظمات العملاقة التفكير بها(الخفاجي، 2008: 263).

وهناك عدة دوافع لتشكيل التحالفات وأهمها: (دوافع للدخول إلى الأسواق، ودوافع مرتبطة بالمنتج والسوق، ودوافع مرتبطة بهيكلية السوق، ودوافع مرتبطة بكفاءة استخدام الموارد، ودوافع مرتبطة بتقليل وزيادة الموارد، ودوافع مرتبطة بتعزيز المهارات"مهارة التعلم من المتحالفين" (الطائي والخفاجي، 2009: 262-263).

ويتحدد دور الشراكات في الارتقاء بقدرات قادة المنظمات من خلال الآتي: (Daft, 2004:171-179)

1. كونها أحد اتجاهات التنظيم المعاصرة التي تمهد السبيل لـ(تحسين كفاءة الشركاء، واشتراكهم في أداء المهمات وتقليل تكاليفها، وتحويل تنافسهم إلى تعاون).
2. بوصفها إحدى آليات (التأقلم مع تحديات البيئة المضطربة، واقتناص الفرص الناتجة عن التطورات التكنولوجية، وضمان انسيابية الخبرات والأفكار بين الشركاء).
3. توفيرها إطار عمل تعاوني للتشارك في الموارد النادرة وفي تهديدات الدخول إلى الأسواق الجديدة، والتكيف مع البيئة المتغيرة.
4. إشباعها حاجات المستفيدين وتوسيع نطاق خدمتهم، مع (الإبداع في حل المشكلات، والتفوق في الأداء، ودعم الاستثمار الطويل الأمد) ثم تحقيق قيمة أكبر لأطراف الشراكة.
5. التخلص من الجمود المنظمي وتقليل المخاطرة الناتجة عن تصنيع المنتجات الجديدة وتسويقها.

وتُعد "الثقة والالتزام، وقدرة الشركاء على حل الصراعات التي قـد لا تبـرز بينهم، ومشاركتهم في المعلومات وفي تصميم المنتج" مقومات رئيـسية لتعزيـز دور الذكاء الاستراتيجي من خلال عنصر الشراكة، ولنمو المنظمات المنطوية تحت لـواء الشراكة واستفادتها من المزايا التي تحققها الإعمال الشريكة. ويوضح الشكل رقـم (2) المقومات المذكورة (صالح وآخرون، 2010: 188).



شكل (2)

مقومات تعزيز دور الذكاء الاستراتيجي من خلال الشراكة.

المصدر: (صالح، وآخرون، 2010) "الإدارة بالذكاءات – منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات" عمان، دار وائل للنشر والتوزيع ،ط1 ،ص189.

ثانياً:الرؤية المستقبلية: لنا في قصة النبي يوسف (عليه السلام) أنموذجاً رائعاً للرؤية، فقد جاء في الآيتين(47، 48 /سورة يوسف) قوله تعالى" قال تزرعون سبع سنينَ

دأباً فما حصدتم فذروه في سنبله إلا قليلاً مما تأكلون، ثم يأتي من بعد ذلك سبعٌ شدادٌ يأكلنَ ما قدمتم لُهنَ إلا قليلاً مما تحصنون".

ويرى (Maccoby,2001:1-5) أن الرؤية المستقبلية تعبر عن القدرة على توظيف بعد النظر وتفكير النظم في تصميم أنموذج مثالي للمنظمة ولا تعني ركوب موجة ما نحو المستقبل فحسب، بل أيضاً توجيه(التحكم) بمسارها.

وهي أيضاً " القدرة على بناء (تصميم) المنظمة في صورة نظام اجتماعي قادر على صياغة إستراتيجية أعمال حقيقية "(Maccoby,2004:1-4).

والرؤية بدلالة فلسفة المنظمة تعبر عن "فلفسة المنظمة التي تجسد تصور مديروها في صيغة تعابير واضحة، وهي بدلالة ثقافة المنظمة ترجمة للتصور الفلسفي لمديري المنظمة وأسلوب تفكيرهم وروح المبادرة لديهم (الخفاجي والبغدادي، 2001: 163-164).

ويبرز دور الرؤية المستقبلية كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي للقادة الناجحين من خلال النقاط التالية:

1. مجابهة التحديات في إدارة كل من (العمل المعرفي، ورأس المال الفكري) من قبل قادة ذوي خيال فائق (دراكر، 1996: 240).
2. مع كل من (إدارة التغيير، والثقافة، والهيكل، والسياسة...) محاور تحدد نطاق عمل القادة، كما وأنها أحد محاور القيادة الاستراتيجي (النجفي، 1996: 2-3).
3. مصدراً لتوفير تصور عن زبائن المنظمة لأنهم غايتها، ولابد من رصد تحركاتهم بين المنظمات المنافسة، وتلمس رضاهم عن منتجاتها، وتشكيل رؤى جديدة عنهم (Fiora,2003:1-3).
4. مفتاحاً للنجاح في عمليات التغير الاستراتيجي(Hianes,2004:1-2).

وهناك أدواراً أخرى يلعبها عنصر الرؤية المستقبلية في ترسيخ سمات قادة المنظمات تتحدد بالآتي:

1. مصدراً لتوفير تصور عن زبائن المنظمة لأنهم غايتها، ولابد من رصد تحركاتهم بين المنظمات المنافسة، وتلمس رضاهم عن منتجاتها، وتشكيل رؤى جديدة عنهم (Fiora,2003:1-3).
2. تقديم رؤية ناجحة ممكن إن يساهم في قيادة المنظمة على مستوى الإدارات، والإفراد باتجاه ما يحقق طموحات المستقبل سعياً نحو تعزيز حالة البقاء والحصول على مركز تنافسي أفضل (النعيمي، 2008: 144-145).
3. تبني حالة من التفاعل الايجابي بين جميع العاملين في منظمة الإعمال، وعمليات الإبداع والانجاز والتحفيز والمرونة، وتحفز العاملين لاتخاذ الأفعال الصحيحة، وتبعد منظمة الإعمال عن حالات الفشل لمصاحبة لعدم امتلاك منظور أصيل للإعمال (الغالبي وإدريس ،2008: 211).
4. تعد الرؤية بمثابة التزام وتعهد ويحول دون انحراف المنظمة، وتصور مستقبلي للطريق الموصل إلى حلم المنظمة وطموحها(عبيد، 2009: 51).

ثالثاً:الدافعية: وهو مصطلح مشتق من الكلمة اللاتينية "Mover بمعنى التحرك (To Move)، وتعبر عن الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبني وجهة نظر ملائمة لانجاز العمل المكلف به بشكل مرضٍ (Ahuja,1993:392).

أشار(صالح وآخرون، 2010:190) إلى أهمية تمتع القائد بالذكاءين الاستراتيجي والشعوري في آن واحد، وتوظيف عناصر الذكاء الشعوري مع عناصر الذكاء الاستراتيجي لاسيما الدافعية، لإيجاد قيادة متفوقة تشعر بنوايا العاملين وأهدافهم، وتبني أفضل التصورات عنهم وحتى يتم استخدام هذا العنصر بشكل فعال ينبغي ضرورة تقديم الحوافز للعاملين، كما تتميز بالتطور والتغير المستمرين، وتختلف الدافعية من فرد لآخر ومن مستوى إدارة لآخر، كما أنها تختلف من موقف لآخر(عامر،2011: 255).

ويعبر عن دافعية العاملين بأنها "رغبة الفرد في إظهار المجهود اللازم لتحقيق الأهداف التنظيمية، بحيث يمكن ذلك الجهد من إشباع حاجات هذا الفرد". ويتضمن التعريف ثلاث مكونات هي: الجهد، والأهداف التنظيمية، والحاجات الفردية، وتعتبر

الدافعية محصلة تفاعل بين مجموعة عوامل ذاتية، وتتنوع أنماط الدافعية لتشمل دافعية الانجاز والانتماء والجدارة ....الخ (Maccoby, et, al,2004:5).

رابعاً: الاستشراف: جاءت لفظة الاستشراف في القران الكريم بقوله تعالى "يـا ايهـا الذين آمنوا اتقوا الله ولتنظر نفس ما قدمت لغدٍ واتقوا الله إن الله خبيـرٌ بمـا تعملون" (الحشر، آية 18) وتعبر عن قابلية القائد عن التفكير في صـورة غيـر مرئية، ولكنها تصنع المستقبل".

وفي مجال العمل استشعار المنظمة وقادتها بوجود موجة قادمة ثم ركوبها أو إمكانية إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل(Maccoby,2001:2).

وتبرز أهمية الاستشراف كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي لقادة المنظمات من خلال:

1. دراسـة الماضي وفهـم الحاضـر، ليتمكن المديـرون من معرفـة المـستقبل، وهو يعتمـد بدرجة كبيـر علـى خبرتهـم في مجال العمـل واتخـاذ القـرار (Okkonen, et, al,2011:12).
2. مساعدة القادة في التنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالمنظمة والتي تـؤثر علـى عملها(Maccoby, et, al,2004:2).
3. توفير معلومات إستراتيجية للمدراء يصعب الحصول عليها، وتتعلـق بالمـستقبل؛ لاتخاذ القرارات المناسبة، ويزيد هذا العنصر من وعي المدراء لاقتناص الفـرص والتقليل من المخاطر(Clar, et, al,2008:31-32).
4. تنسيق القدرات العقلية للقادة، ومنحهم رؤيـة إبـداعاً وتبـصراً بقـضاياً الـسوق والمنافسين، وهو ما يعد أمراً مهماً في صناعتهم للقرارات بـصدد تلـك القـضايا، وتوسيع آفاق تحليلهم لها وتبادلهم الآراء مع بعضهم البعض كخبراء أكثر من كونهم قادة لكل منظمة على حدة (صالح وآخرون، 2010: 179).

ويعبر عن الاستشراف أيضاً "بأنه القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي والحاضر كما يشير إلى بـصيرة الفـرد

ونظره في عواقب الأمور أو رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر مسح scanning العوامل الحركية في الوقت الحاضر(Maccoby, et, al,2004:3)".

وتعكس مقدرة الاستشراف قابلية الفرد على التفكير بالاستناد إلى قـوى غيـر مرئية وغير مدركة إلا أنها تساهم في صنع المستقبل (النعيمي، 2008: 173).

خامسا: تفكير النظام: يجسد التفكير بمنطق النظم القدرة على توليف(دمـج) العناصـر أكثر من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها (Maccoby,2001:1-3).

وقد ذكر(Maccoby,2001:2) أن هناك ثلاثة أنواع من الأنظمة وهي:

1) النظام الميكانيكي: حيث تتفاعل أجزاء هذا النظام لكي تخدم أهداف النظـام، مثـل تصميم السيارة لإغراض النقل.
2) النظام العضوي: وهو كجسم الإنسان حيث تصمم أجزاء هذا النظام وراثياً للتفاعـل مع أهداف النظام وخدمته، ويعمل كل منها كنظام مستقل كالمنظمة، فهـي كالجـسم البشري، وعلى قائدها إن يحفز أجزاءها في خدمة أهداف النظام الكلي.
3) النظام الاجتماعي: الأجزاء الآدمية للنظام الاجتماعي لها أهدافها الخاصة، لذلك فان القيادة يجب إن تكون قادرة على تحفيزها لخدمة إغراض النظام.

ويتحـدد النظـام الذي يستند إليـه هـذا العنـصر بمجموعـة شـروط (Maccoby, 2001:2) وهي:

1- لكل جزء فيه قدرة التأثير في سلوك النظام وخصائصه كوحدة متكاملة.
2- خواص المجموعات الثانوية المكونة لكل جزء هي نفسها خواص الأجزاء المكونـة لتلك المجموعات.
3- يستنبط النظام خواصه وسلوكه من طريقة تفاعل أجزائه، وليس من طريقة عمـل كان منها كوحدة مستقلة.
4- إمكانية التميز بين نوعين من الأنظمة على وفق راسل أكوف(Russell Ackoff).

وبالتركيز على تفكير النظم كعنصر تحليلي يبرز دور الذكاء الاسـتراتيجي فـي ترسيخ سمات القادة الناجحين، كونه يهيئ (Hianes,2004:1-2) الأتي:

1- إطاراً للتفكير الاستراتيجي وأسلوباً لمجابهة تعقيدات البيئة.
2- طريقة لتعلم أشياء جديدة بسهولة أكبر وبافتراض ثبات القواعد الأساسية من نظام لآخر.
3- طريقة أجدى للتعلم واكتساب المعرفة بصدد التكامل الاستراتيجي للأفكار الجديـدة ضمن بيئة النظم وديناميكياتها.
4-طرائق أفضل لابتكار الاستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المـشكلات المعقـدة وتفعيـل التغيرات الإستراتيجية، وإبقاء الرؤى والأهداف حية في جميع الأوقات.
5- وسائل اتصال حديثة بين أقسام المنظمة، ونظام متقدم من التفكيـر النقـدي بـين مديريها.

2.1.2 فاعلية المديرين:

مفهوم الفاعلية:

الفاعلية لغة: تأتي كلمة الفاعل بمعنى الفعّال، وهو الذي يتصف بالقدرة على الفعـال، والشخص الفعّال هو المتصف بالنزوع القوي وفي اللغة العربية تـأتي الفاعليـة لوصف كل ما هو فاعل، والفاعل هو العامل والقادر(القريوتي، 2000).

الفاعلية اصطلاحاً: على الرغم من أهمية الفاعلية في حياة المنظمات إلا انه لم يحقـق أجماع حول تعريف المنظمة الفعالة حيث عرفها أتزيوني بأنها قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المرجوة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحـة لها في بيئتها الخارجية، شريطة ألا تتحقق فعالية مطلب من مطالبها على حـساب فعالية المطالب الأخرى. (أبو الوفا وحسين، 12:1999).

وعرفة الفاعلية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف الطويلة وقصيرة الأجـل والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعينـة بالتـصميم ومرحلة النمو أو التطور الذي يمر بها التنظيم(القريوتي، 2000: 104).

ويعرفها الشماع وحمود بأنها السبل الكفيلة باستخدام الموارد البـشرية والماديـة والمالية والمعلوماتية المتاحة استخداماً قادراً على تحقيق الأهداف والتكيـف والنمـو والتطور(الشماع وحمود، 328:2000).

ويرى البعض بأنها مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القـدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات (صـالح، 2006).

أما(حريم، 192:2010) فقد عرف الفاعلية بأنها مدى قدرة المنظمة على تحقيـق أهدافها.

وتعرف الدراسة الفاعلية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي أوجدت من اجلها.

الفرق بين الكفاءة والفعالية:

خلط بعض الباحثين والدارسين بين مفهومي الكفاءة (Effectiveness) والفاعليـة (Efficiency)، إلا إن هناك شبه إجماع بين علماء الإدارة على التميـز بـين هـذين المفهومين، وميز (جورجي) بين مفهومي الكفاءة والفاعلية، حيث اعتبر الكفاءة داخلية وتقاس بالنسبة إلى الطاقة والنشاط والحيوية القائمة داخل المنظمة، مع الأخـذ بعـين الاعتبار الجانب الاقتصادي المتمثل في تناسب النتائج والموارد المستثمرة، إما الفاعلية فيرى أنها خارجية بمعنى خارجية بمعنى نوعية الخدمة التي تؤثر في العالم الخـارجي والمستهدف في خدمة المنظمة له(أخو أرشيدة، 78:2006).

وان للكفاءة والفاعلية مفهومان مختلفان لكنهما مرتبطان، فالكفاءة تعنـي عمـل الأشياء بشكل صحيح، وتعني الفاعلية عمل الأشياء الـصحيحة بـشكل صـحيح ، أي تحقيق أهداف المنظمة. (عابدين، 229:2001).

فالكفاءة تشير بالمعنى الصحيح إلى البعد الاقتصادي في تحديد الأهـداف و إلـى نسبة المخرجات إلى المدخلات إذ يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد

الموجودة، وهي موارد محدودة يستلزم إدارتها بشكل اقتصادي بينما تشير الفعالية إلى القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف. (صالح، 2006).

أنواع فاعلية المديرين:

تشمل فاعلية المديرين على الأنواع التالية (المدهون والجزراوي، 1995).

أولاً :الفاعلية الشخصية:

وهي تتعلق بتحقيق الأفراد لأهدافهـم الشخصية وتماشيها مع أهـداف المنظمـة. ويستدل عليهـا من خلال تحقيق المدير لأهدافـه الشخصية ويـسهم فـي الوصـول المدير لهذا النوع من الفاعلية توفر مجموعة من الـصفات والمهـارات مـن أهمهـا (الهواري، 2000):

1. القدرة في السيطرة على الذات، وهذا يعنى ان يكون المدير شخصا ايجابيا ذا عقلية متفتحة نحو الانجاز وتحقيق الأهداف والبحث عن البـدائل والحلـول المتعـددة لمواجهة المشاكل ومحاولة التأثير على الآخرين.
2. امتلاك الرؤية المستقبلية الواضحة والاتجاه نحو تحقيق الأهداف وجعـل الآخـرين يتحركون في هذا الاتجاه وتنمية وتشجيع التفكير الإبـداعي والتحليـل المنطقـي للأشياء.
3. الالتزام بالقيم والمبادئ والسعي لممارستها على ارض الواقع والاسترشاد بها كدليل في سبيل الوصول إلى الأهداف.
4. التمتع بصحة جسمية وعقلية ونفسية جيدة تمكنه من القيام بمهامه وتحقيق أهـداف بفاعلية .

ويتحدث(Drucker,1995) والمشار إليه في (الخوالـده، 2004)عـن مهـارات وقدرات يحتاجها المدير ليكون فاعلا منها:

1. الإدارة بالتجوال والتي تقتضي أن يتحول المدير داخل وخـارج المنظمـة وعـدم الانتظار في المكاتب وذلك لمواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية.

2. البحث عن المعلومات وتحمل مسؤولية متطلباتها والتفكير الدائم في حاجة المديرين والعاملين من المعلومات وتأمين ومصدرها.
3. التعلم ويحتاج المدير لهذه المهارة من اجل تجديد معلوماتـه ومعارفـه ولمواكبـة التطورات والتغيرات في المجالات كافة وتعد التغذية الراجعة من المبادئ الهامـة في عملية التعلم والتي عن طريقها يمكن تحديد مناطق القوة والضعف والاستفادة منها.
4. ترتيب الأولويات فوجود أولوية واضحة من الأمور الضرورية لوصول المدير إلى درجة عالية من الفاعلية ذلك أن انهماك المدير في أعمال مختلفة ومتفرقة في نفس الوقت واعتقاده بان الأهداف التي يسعى لتحقيقها واضحة مما يجعله يبتعـد عـن مناقشتها مع الآخرين(كالزملاء والرؤساء والمرؤوسـين) إضـافة إلـى عـدم إخبارهم بأولوياته كل ذلك من الممكن أن ينعكس سلبا على درجة فاعليته.

ثانياً: الفاعلية الإدارية: وتتحقق الفاعلية الإدارية من خلال فهم السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمة الناجم عن تفاعل المتغيرات الإنسانية مع المتغيرات التنظيمية الأمر الذي يسهم في أنجاز الأهداف المشتركـة، والمرغوبة للإفراد والمنظمة (العديلي، 1995).

ويأتي الاحتراف المهني كأحد العوامل التي تساعد في تحقيق المدير لفاعليته ويدل الاحتراف على مستوى الكفاءة في إدارةِ الأفراد في العمل وينتج من تكامل المعرفة والمهارات والاتجاهات السلوكية المستمدة من نظـام التعليم والخبرات الحياتية (النوري، 1999).

ثالثاً: الفاعلية الظاهرية:

وهي تتعلق بالسلوك الإداري للمدير مثل: (الانجاز في الموعد المحدد، واتخـاذ القرارات السريعة وتحقيق علاقات عمل جيدة). ويمارس المدير الأكثر فاعلية مجموعة من السلوكيات تفسر على أنها تساهم في وصوله إلى الفاعلية الظاهريـة ومـن هـذه السلوكيات التزام المدير بالمواعيد وأوقات الدوام الرسمي والسرعة في اتخاذ القرارات

والقدرة علـى الاتصال الجيـد والتعبيـر عـن الأفكـار بوضـوح (المـدهون والجزراوي، 1995) .

وقد حدد كل من كوزنس وبونسر (Kouzes & Posner, 1995) (225) سمة مـن القدرات، والصفات، والمميزات المختلفة التي تميز القادة، وتم تجميع تلك السمات فـي عشرين ميزة وخاصية أدارية وشخصية يتصف بها القـادة، وأثنـاء تطـوير قائمـة الممارسات الإدارية طلب من المديرين أن يقوموا بوصـف خبـرات القيـادة غيـر الاعتيادية، واشتملت العينة التي أختارها المدراء الذين شاركوا في ورشات تدريبية في مجال الإدارة حتى يقدموا وصفا لأفضل الصفات الشخصية لديهم، والتي مـن خلالهـا تمكنهم من الوصول لأهداف غير اعتيادية، وبناء عليه، فقد توصل كوزنس وبونـسر (Kouzes & Posner, 1988) إلى أن تحقيق إنجازات متميزة عن طريق أفراد عـاديين ممكن بإتباع خمس ممارسات قيادية رئيسة تتضمن كل منها أسـتراتيجتين جـوهريتين وهذه الممارسات هي:

1. **التحدي:** تتضمن ممارسة التحدي إستراتيجيتين: الأولى، البحـث عـن الفـرص المناسبـة للتغيير، والنمـو، والإبداع، والتطـور، أما الثانيـة، فهـي التجربـة والإقـدام علـى المخاطرة والتعلـم من الأخطـاء التـي ترافـق التجربـة (Kouzes & Posner, 2002).
2. **التمكين**: تتضمن ممارسة التمكين إستراتيجيتين؛ الأولى، تعزيـز التعـاون بـين العاملين بنشر أهداف جماعية يلتزمون بها، وبناء الشعور بالثقـة فيمـا بيـنهم، وتعزيز قدرة الآخرين من خلال تفويض السلطات إليهم، ووضع الخيارات أمامهم، وتعزيز تنافسيتهم، ويتوصل القادة لإنجازات غير اعتيادية عندما يشركون جميـع الأقسام والوحدات في المنظمة في بلورة الأهداف الجماعية للمنظمة. أما الثانيـة، هي تمكين العاملين من اتخاذ الإجراءات. وأن الالتزام بتمكين العـاملين يكـون بمنحهم السلطة، ورفع تنافسيتهم، وتحديد مهام حساسة ليتولوها، ودعمهم بـشكل ملموس. وإن الأفراد الذين يشعرون بالقوة، والمقـدرة، والكفـاءة فـي أنفـسهم،

يتطلبون مؤهلات معينة بحيث تمكنهم من إنجاز المهام الموكولة إليهم، وبإشراف ومتابعة محدودة. وأن القادة المتميزون يدركون أن المتابعة الدقيقة للعاملين غيـر ضرورية، لذلك يسعون لإيجاد ثقافة تنظيمية الذي يقوم فيها العاملون على بذل ما في وسعهم انطلاقا من الالتزام الداخلي الذي يحسون به، فالقادة يعمدون لإيجـاد هذه البيئة الايجابية بتفويض السلطة للعاملين وتحملهم مسؤوليات تناسب الـسلطة المفوضة إليهم، ليصبحوا قادرين على أنجاز مهام أعمالهم، ويمتلكون القدرة على التصرف (Kouzes & Posner, 2002) .

3. **النمذجة:** تتضمن ممارسة النمذجة إستراتيجيتين؛ الأولى: التزام القائد بكونه قدوة للآخرين بإتباعه سلوكيات تتفق مع القيم المشتركة للجماعة في المنظمة. والثانية: تحقيق الإنجازات التي تشجع على التطور المنتظم، وبناء الثقة لدى العاملين. وإن التزام القائد بكونه قدوة للآخرين وإتباعه سلوكيات تتفق مع القيم العامـة، حيـث يقوم العاملين عادة بتقييم رؤسائهم بناء علـى مـدى التـزامهم بقـيم المنظمـة، وأنظمتها، وعلى درجة استماعهم لهم، وعلى درجة رؤيته القـادة الثاقبـة، وأن التوافق بين أفعال القادة وأقوالهم هو ما يكسبهم المصداقية لـدى العـاملين. وأن تحقيق الإنجازات يعزز حدوث التطور المنتظم في المنظمة، ويسهم في بناء الثقة فيها، ويمثل التزام القائد بسلوكياته كأنموذج للعاملين. وأن تطبيق التغيير وإنجـاز أهداف المنظمة هي عملية بطيئة ومخططة بذاتها، فتحقيق الأهداف الإسـتراتيجية يكون على المـدى الطويل، مما يجعل من تقييم درجـة تحقيق تلك الأهداف أمر صعبا، ولذلك يدرك القـادة أهميـة تحديـد المهـام التي تساعـد في إنجـاز هذه الأهـداف بشكل تدريجي بحيث يحتل القائـد موقـع الريـاده فـي ذلـك (Kouzes & Posner, 2002).

4. **الرؤية المشتركة**: تتضمن ممارسة مشاركة القادة لمرؤوسيهم برؤيتهم وتطلعاتهم إستراتيجيتين، الأولى: الوصول إلى تصور حـول مـستقبل تقـدمي ومـشرف. والثانية: إشراك الآخرين بهذه الرؤية بأخذ قيمهم، وآمـالهم، وأحلامهـم بعـين

الاعتبار عند وضع هذه الرؤية. إن القادة لا يكتفون بالاستمرار في تقـديم نفـس الخدمات، والمنتجات، والمخرجات، والبرامج، وخدمـة نفـس العمـلاء، لكـنهم يفضلون ان ينفردوا بالإبداع في تطوير منتجات وخـدمات جديـدة، والوصـول لأسواق، وعملاء، وأماكن جديدة. ويعتبر القادة أن المحدد الوحيد لمستقبلهم هـو المدى الذي يصل إليه أفق مخيلتهم، فهم يوظفون هذه المخيلة لتعزيـز التـصميم والإصرار الذي يتميز به تصورهم حول الفرص والتحـديات القادمـة. فالقـادة يمتلكون المقدرة على إيصال الرؤية التي يتطلعون إليها لأنهم يسعون للمـشاركة وعدم الإنفراد في تأديتهم لما يتفردون بالقيام به، ويسعون نحو فـرض التطـور والتحسن بدلاً من سيطرة أجواء الملل على المنظمة. كما يجب على القادة إدخـال عناصر التشويق والمتعة لدى العاملين ومنحهم الحرية لبـذل الجهـود لتحقيـق الانجاز (Kouzes & Posner, 2002).

5. **التشجيع:** تتضمن ممارسة التشجيع إستراتيجيتين؛ الأولى، الاعتراف بالمساهمات الفردية للآخرين في إنجاح أنشطة المنظمة. والثانية، الاحتفال بالإنجازات التـي يحرزها فريق العمل بشكل مستمر.وإن التقييم السنوي في معظـم الأحيـان هـو المصدر الوحيد للحصول على التغذية الراجعة بالنسبة للعديد من العاملين. إلا أن القادة المتميزين يتابعون الاستفسار والحصول على المعلومات عن الأداء الفردي للعاملين، ويعترفون بالإنجازات التي يحققونها خلال مراحل حيـاة المنظمـة.أن الاعتراف بالانجاز العاملين، وبشكل فردي يعني الكثير لهم، ويعكس مـساهماتهم الناجحة في المنظمة. وإن الاحتفال بإنجازات العاملين لابد أن يكون معلن، بحيث يتم التصريح فيه بالإنجازات التي تمكّن الفريق من تحقيقها، وأن الهدف الأسـمى من الاعتراف بما تحقق هو تحفيز الجميع لبذل أقصى جهودهم لتحقيـق الهـدف العام للمنظمة. وكما لابد من جعل العاملين يشاركون بالتخطيط لهـذا الاحتفـال باستخدام رموز تعكس القيم المشتركة للفريق، وجهدهم الذي بذلوه، وتقديم الثناء

على المساهمات التي تم تقديمها من قبلهم، مما يسهم في تعزز الثقة بين أعضاء الفريق والالتزام المشترك فيما بينهم (Kouzes & Posner, 2002).

2.2 الدراسات السابقة:

أ- الدراسات العربية

دراسة قام بها كل من (محمد، والعبدلي، 2012) دراسة بعنوان: "**دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء الأقسام والوحدات الإدارية في متشفى السلام بمدينة الموصل**". هدفت الدراسة لبيان دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي في قطاع مهم من قطاعات الصحة في مدينة الموصل بالعراق، واختارت ميداناً تطبيقياً لها في متشفى السلام بالمدينة. أفضت نتائج التحليل إلى إن هناك نسبة اتفاق عالية لإجابات الإفراد المبحوثين ترى في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فعالاً في تعزيز الذكاء الاستراتيجي، واعتماداً على الاستنتاجات خلصت الدراسة إلى مجموعة من العوامل تؤثر في إمكانية الإفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي بالمتشفيات المبحوثة (السلام) من أهمها: ضرورة الاهتمام بنوعية وإمكانات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال الإسهام في تعزيز الذكاء الاستراتيجي كونها توفر المتشفى المبحوثة (السلام) بالمعلومات المطلوبة، والإسهام في رسم معالمها على المدى الطويل واستخدامها في فاعلية اتخاذ القرارات، وتوفير بيئة مؤامة للإفادة من البنية التحية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مستوى المنظمة في تنشيط الذكاء الاستراتيجي في المتشفى المبحوثة (السلام).

ودراسة (العامري، 2011) بعنوان: "**أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية**". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. وبعد إجراء عملية

التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتـائج أبرزهـا: وجود تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي في شـركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية ووجود تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود الذكاء التنافسي.

كما أجرى (قاسم، 2011) دراسة بعنوان:" **أثر الذكاء الاستراتيجي على عمليـة إتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا".** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية إتخـاذ القـرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا الجانب. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتـم استخدام الإستبانة أداة رئيسة لتحقيق أهداف الدراسة. وقد تكونت عينة الدراسـة مـن (94) مديراً. وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف- تفكير النظم - الرؤية المستقبلية- الدافعية- الشراكة) وعملية اتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا. كما وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحـوثين حـول أثـر الـذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي- العمر – الخبرة- المؤهل العلمي – الدرجة الوظيفية). وتوصي الدراسـة بتشكيل وحدة للذكاء الاستراتيجي مهمتها تزويـد الاونـروا بالمعلومـات المطلوبـة والإسهام في رسم معالم مستقبلها بصدد المستفيدين من خدماتها وقنوات التعامل معهم، وأجراء تقييمات للمخاطرة المحيطة بها، ومراقبة التغيرات التي تؤثر في أنشطتها ثـم مساعدة مدرائها في اتخاذ الموقف المناسب.

كما أجرى (الطيط، 2010) دراسة بعنوان:"**أثر الذكاء الانفعـالي فـي فاعليـة المديرين: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي الأردني**" هدفت هـذه الدراسـة إلـى معرفة أثر الذكاء الانفعالي في فاعلية مديري المصارف الأردنيـة، وتكونـت عينـة الدراسة من (277) مديراً ومديرة يعملون في الإدارات العامة لتسعة مصارف أردنية،

واستندت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المصارف الأردنية متوسط، واحتل بعد التنظيم الذاتي المرتبة الأولى في حين احتل بعد الوعي الذاتي المرتبة الأخيرة. وأن مستوى فاعلية مديري المصارف الأردنية متوسط، واحتل بعد التمكين المرتبة الأولى في حين احتل بعد الرؤية المشتركة المرتبة الأخيرة. وبينت النتائج أيضاً وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الانفعالي في فاعلية مديري المصارف الأردنية. وعدم وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المصارف الأردنية تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي). ووجود فروق دالة إحصائياً في مستوى فاعلية مديري المصارف الأردنية تعزى للنوع الاجتماعي، حيث كان مستوى فاعلية المديرات أعلى من مستوى فاعلية المديرين. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى فاعلية مديري المصارف الأردنية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي) وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، كان من أهمها: ضرورة أن يتمتع المديرين في المصارف الأردنية بمستويات مرتفعة من الذكاء الإنفعالي، والذي يمكن أن يشكل متطلباً لشغل الوظائف الإدارية العليا في تلك المصارف.

دراسة قام بها كل من (الكواز والسلام، 2010) دراسة بعنوان:**"أسهام المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي: دراسة حالة في شركة آسيا للاتصالات في العراق.** حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الدعم الذي تقدمه المعرفة الإستراتيجية المتولدة من عملية التحليل البيئي للذكاء الاستراتيجي لمديري منظمات الإعمال بعامة، والشركة المبحوثة بخاصة، من خلال الاهتمام بالمعلومات المتراكمة عن تحليل البيئية الداخلية (جوانب القوة والضعف)، والبيئية الخارجية (الفرص والتهديدات)، وبما يقود إلى امتلاك القدرة على التنبؤ بالمستقبل ورسم التوجهات الإستراتيجية، وعالج البحث مشكلة تتعلق بضعف إدراك المديرين في المنظمة

المبحوثة، للدور الذي تمارسه المعرفة الإستراتيجية التي أفرزتها عمليات التحليل البيئي في توليد الذكاء الاستراتيجي القادر على تفعيل قدرات الإدارة العليا في التنبؤ والتخطيط المستقبلي، والتكيف مع التغيرات البيئية من خلال سـعي للمنظمـات لبنـاء قـرارات إستراتيجية ناجعة تسهم في تحقيق التفوق التنافسي وتوصلت الدراسة إلـى عـدد مـن النتائج أبرزها: إن إمتلاك الشركة للمعرفة الإستراتيجية بـبعض المتغيـرات البيئيـة، وأهمها ما يتعلق بحاجات ورغبات الزبائن المستقبلية، ومدى رضاهم وولائهم للشركة، وطبيعية الخدمات المطلوبة من قبلهم، فضلاً عن معرفة الـشركة بالوسـائل المناسـبة لتشجيع العاملين فيها والبرامج التدريبية المطلوبة لتطوير مهاراتهم، وتبين بأن المعرفة الإستراتيجية تمارس تأثيراً معنوياً في تحديد مستوى الذكاء الاستراتيجي المتولد لـدي مديري الشركة المبحوثة.

وفي دراسة (العبدلي، 2010) والتي جاءت بعنوان: "**صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي: دراسـة استطلاعية لأراء عينة من مديري الشركات الخاصة بمحافظـة النجـف الأشـرف- العراق**" هدفت الدراسة إلى تحقيق المواءمة بين استعمال الذكاء الاستراتيجي والقدرة على الارتجال لدى قادة الشركات الخاصة التي تم فيها البحث لصياغة مخطط منهجي للمديرين وفق الخصائص الشخصية للعينة مع بيان اثر تلك الخصائص المتمثلة بـ (العمر، النـوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات الخدمة) في مستوى كل مـن الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي. استخدم الباحث عدد من الأساليب الإحـصائية لتحليل إجابات أفراد العينة البالغ عددهم (100) مدير من فئتي مدير عام أو مـدير قـسم، وجرى اختيار الشركات الخاصة بمختلف اختصاصاتها (المقاولات العامة، التجارة العامة، صناعة المشروبات الغازية....الخ) كعينة لاختبار فرضيات الدراسة. وأظهـرت نتـائج الدراسة في أن هناك مؤامة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي، وهنالـك أثر للخصائص الشخصية للمديرين متمثلة بـ (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية) في أبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة. وتوصي الدراسة بـضرورة أيـلاء

الذكاء الإستراتيجي والارتجال التنظيمي اهتمامات بحثيه أكثر، والاهتمام بتطوير الذكاء الاستراتيجي لدى عينه الدراسة من المديرين من خلال دخول دورات تدريبيه خاصة والسعي المتواصل لتشخيص الصعوبات التي تعترض عمل المديرين.

وفي دراسة أجراها كل من (البشابشة، 2009) بعنوان:" **أثر أدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية": "دراسة ميدانية".** تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وأختبار أثر إدارة المعرفة في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، ولتحقيق هذه الأهداف تم تطوير أستبانة لغرض جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (131) مديرا ومديرة، و(336) موظفا وموظفة وقد تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية التناسبية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها أن توافر أدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة متوسطة، وأن مستوى فاعلية المديرين من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة متوسطة، وأن أدراك المديرين لإدارة المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة في حين جاء أدراك الموظفين لإدارة المعرفة بدرجة متوسطة. وتوصي الدراسة بضرورة دعم القدرات المعرفية الفعالة لمنظمات الإعمال، والتزام المديرين والعاملين بتوظيف أدارة المعرفة وفاعلية المنظمة في صياغة وتنفيذ وتقويم إستراتيجية المنظمة.

دراسة(العزاوي، 2008) بعنوان: **"أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي: دراسة أختبارية تحليليه لأراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد".** هدفت الدراسة إلى بناء أطار معرفي لفلسفة موضوعات الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة والنجاح الاستراتيجي، وتقديم تحليل لمداخل صناعة قرارات العمليات المبحوثة وإعطاء تصور عن احتمالية علاقتها الموصوفة بالذكاء الاستراتيجي، وصولا إلى توضيح آلية الانسجام بينهما على وصف منطق الذكاء المبحوث، وتحري الاختلافات في مستويات النجاح الاستراتيجي للكليات المبحوثة. وتفحص آليا توظيف هذا الذكاء في صناعة القرارات العمليات فيها ثم بلوغ النجاح الاستراتيجي.وشملت الدراسة(6) كليات تابعة لجامعة

بغداد، وكانت عينة الدراسة مكونة من (80) رئيسا وعضواً مـن رؤسـاء وأعـضاء مجالس هذه الكليات ،واستخدمت الباحثة في دراستها منهج تعددي بـرز فـي المـنهج الوصفي التحليلي ومنهج تحليل المحتوى. كما بينـت نتـائج الدراسـة بـأن الـذكاء الاستراتيجي يزود مديري الإدارة العليا في منظمات الخدمة، ومديري أدارتها التنفيذية بالمعلومات التي تتيح لهم صناعة قرارات فاعلة، ويوسم الذكاء بدلالة عناصره بكونـه من خصائص المنظمات الناجحة، وان معالمه نسجت خيوطها فـي المنظمـات التـي اعتدت به في تحقيق نجاحات طويلـة الأمـد. وتوصـي الدراسـة بإكـساب الـذكاء الاستراتيجي سمة القبول على مستوى المنظمة وجعله جزءاً من ثقافتها وتجنيـده فـي أقامة شراكات إستراتيجية مع المنظمات المناظرة.

كما أجرى (الشحادات،2008) دراسة بعنوان: "**أثر التخطيط الاسـتراتيجي فـي الفاعلية التنظيمية لدى العاملين في المؤسّسات المالية الأردنية**" حيـث هـدفت تلـك الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المالية الأردنية وأثرها في الفاعلية التنظيمية، وتكون مجتمع الدراسة من خمسة مؤسسات مالية حكومية متخصصة بالإقراض في الأردن، وشملت عينة الدراسة(385) فردا. وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات المبحوثين لأبعاد متغير فاعلية المؤسسة جاءت مرتفعة، والى وجود أثر لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في الفاعليـة التنظيميـة لـدى العـاملين فـي المؤسسات المالية الأردنية.

ففي دراسة قام بها (القطارنه،2006) بعنوان:"**مدى توافر وظائف أدارة المعرفة، وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية**" حيث هدفت إلى التعرف على أثـر أدارة المعرفة في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، وتكونت عينة الدراسة مـن (131) مديراً، و(336) موظفاً من وزارات في قطاع الموارد البشرية، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط العام لمـدى تـوفر أدارة المعرفة في الوزارات الأردنية من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة متوسطة، حيـث

بلغ المتوسط (3.42)، وأن المتوسط العام لمستوى فاعلية المـديرين فـي الـوزارات الأردنية من وجهة نظر العاملين كان متوسطاً أيضاً.

وفي الدراسة التي قاما بها (الحوامده وتـويجر، 2005) بعنـوان: "**أثـر القـيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية": دراسـة ميدانيـة"** تبحث هذه الدراسة في القيم الشخصية والتنظيمية مركزة على أثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه وتوزيعها على أفراد العينة والبالغ عددهم (418) مديراً، دلت النتائج على أن لـدى المـديرين الأردنيـين تصورات بدرجة عالية عن نظام القيم الشخصية لديهم وعن مستوى فاعليتهم. وأوصت الدراسة بالعودة إلى القيم الراسخة في المجتمـع الأردنـي ذات الجـذور الإسـلامية والعربية ومحاولة ربطها بمسارات وأبعاد الفاعلية الإداريـة وأن تأخـذ المؤسـسات التعليمية والوزارات دورها في نشر وتعزيز القيم التي ظهر أثرها في فاعلية المديرين.

وفي الدراسة التي قاما بها (إسماعيل، 2001) بعنوان:" **مؤشرات رفع فاعليـة مدارس وكالة الغوث في منطقة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين".** هـدفت إلى دراسة المؤشرات التي تسهم في رفع مستوى الفاعلية المدرسية من وجهـة نظـر المديرين ومعلمي الصف التاسع في مدارس وكالة الغوث لمنطقة الخليـل/ فلـسطين، وأثرها على كل من متغير المسمى الوظيفي، والنوع الاجتماعي، والمؤهـل العلمـي، والخبرة، وموقع المدرسة، والتصنيف الوظيفي على تقدير هذه المؤشـرات. اسـتخدم الباحث الملاحظة، والمقابلة، والاستبانة التي تكونت من (60) فقرة، موزعة على سبعة مجالات هي: القيادة التربوية، ومشكلات المعلمين، والنمو المهني، وخصائص التلاميذ، وإغناء المنهاج، والمجتمع المحلي، والتنظيم الفعال. توصلت الدراسة إلى أن الخصائص القيادية احتلت المكانة الأولى، ومشكلات المعلمين الثانية. كما وأكدت عينة المـديرين على أهمية المؤشرات الأخرى مثل: أغناء المنهاج، خصائص الطلبة، والنمو المهنـي، والتنظيم الفعال. أما المؤشرات التي تُسهم في رفع مستوى الفاعلية من وجهـة نظـر

المعلمين فأكد معظمهم على أهميتها منها: النمو المهني، وخصائص التلاميذ، والتنظـيم الفعال، وإغناء المنهاج، والعلاقة مع المجتمع المحلي.

ب- الدراسات الأجنبية:

دراسة سيتفير(Seitovirta. 2011) بعنوان: **"The role of strategic intelligence services in corporate decision making"** دور أجهزة الذكاء الاستراتيجي في صنع القرارات في الشركات" الهدف من الدراسة هو وصف دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات في الشركات، ومعرفة كيفية اتخاذ الإدارة العليا للقرارات في الشركة، وإنتاج مقترحات حول دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات في المستقبل، وكيفية تطوير وظيفة الذكاء الاستراتيجي بشكل أفضل لدعم اتخاذ القرار. واعتمدت الدراسة أسلوب دراسة الحالة حيث كانت عينه الدراسة شركة XYZ الفنلندية العالمية التي تزود الصناعات الثقيلة بالخدمات والتكنولوجيا، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق الدراسة. وكانت من أهم نتائج الدراسة أن الذكاء الاستراتيجي يشمل أرضية وقاعدة لاتخاذ القرارات ويزود متخذي القرار بالمعلومات الداخلية والخارجية اللازمة، وكما يساعد الذكاء الاستراتيجي في تكوين صورة كبيرة لبيئة الإعمال وترتيب عمليات الشركة. وتوصي الدراسة بدعم الذكاء الاستراتيجي بشكل اكبر في اتخاذ القرارات في شركة XYZ ، وضرورة تنظيم الذكاء الاستراتيجي ليشمل كافة المستويات في الشركة، وتوعية متخذي القرار حول أهمية الذكاء الاستراتيجي ودعم أنشطتة .

وفـي دراسـة العبـادي وآخـرون (Abadie et al, 2010) بعنوان: **Strategic (SIMPHS) market intelligence monitor on personal health system structure and innovation dynamics** "رصد الذكاء الاستراتيجي على نظام الصحة الشخصية لهيكل السوق وديناميكية الابتكار" هدفت الدراسة إلى بيـان أهميـة الـذكاء الاستراتيجي في تحقيق الإبداع من خلال تحقيق أعلى نسب مبيعـات فـي الأسـواق الصحية الأوربية، والعمل على منافسة شركات الأدوية العملاقة، وتكونت عينة الدراسة من مجموعات من شركات الأدوية العالمية والمتخصصة بإنتاج عقارات الحميـة مـن

الإمراض وتخفيف الوزن واللقاحات وغيرها، وعددها 50 شركة واعتمدت الدراسـة على الاستبانة والمقابلات لتحقيق أهداف الدراسة.وأظهرت نتائج الدراسة بـأن الـذكاء الاستراتيجي يوفر الرؤية للمديرين في الشركات المبحوثة، ويؤهل المدراء في الشركات المبحوثة ليكونوا قادة المنظمات. وتوصي الدراسة بتوفير الدعم المـالي للمزيـد مـن الدراسات والبحوث التي تهدف إلى تعزيز مزيد من الأدلة على النتائج، وإعادة النظـر في سلسلة القيمة المضافة في الاتحاد الأوروبي في مجال البحث والتطـوير وتـصميم آليات مبتكرة لدعم الشبكة وإنشاء مراكز للتميز في أدارة الأمراض المزمنة.

ودراسة كروجر (Kruger,2010) بعنوان: **"A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the Long –term insurance industry in south Africa** دراسة الذكاء الاستراتيجي كأداة للإدارة الإستراتيجية في صناعة التأمين طويل الأجل في جنوب إفريقيا" الهدف من الدراسة هو أستكثاف إلى أي مدى يمكن أن يستخدم ويستغل الذكاء الاستراتيجي على المدى البعيد في مجال (قطاع) صناعة التأمين في جنوب أفريقيا، لتحسين قدرتها على مقاومة هجوم المنافسين وتوسيع نطاق عملهـا في أسواق جديدة، واتخاذ القرارات بشأن الاندماج مع شـركات أخـرى مـن خـلال الاستخدام المناسب لأنظمة الذكاء الاستراتيجي، وتوضيح إلى أي مدى يـوفر الـذكاء الاستراتيجي احتياجات عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مجال صناعة التـأمين. وتكونت عينة البحث من (82) شركة من شركات التأمين ذات المدى البعيد من البيئـة الصناعية في جنوب أفريقيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاسـتبانة لتحقيق أهداف الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن المنظمات لم تحتضن بعـد وبـشكل كامل نموذجاً لنظام الذكاء الاستراتيجي، وأن عمليات الذكاء الاستراتيجي هـي أكثـر انتشاراً في المنظمات الكبيرة، ويستخدم الذكاء الاستراتيجي لرصـد الأداء والتخطـيط الاستراتيجي، ويلعب دوراً مهماً في عمليات الإدارة الإسـتراتيجية، كمـا إن الـذكاء الاستراتيجي يوفر المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات، ويٌحسن عملية اتخاذ القـرار. وتوصي الدراسة بأنه يجب على المنظمات توسيع نظرتها لجمع الذكاء الاسـتراتيجي،

وتحليله وضرورة أن تسعى إلى تعزيز إمكانيات ذكائها الاستراتيجي الداخلي من خلال خلق أقسام وعمليات ومهام مختصه بالقرارات التي سيتم اتخاذها لمساعدة المنظمـات للحصول على نصيب اكبر في الأسواق.

وفي دراسة أجراها كل من ونغ وشيو (Wong & chiu ,2008) بعنـوان: **"How can supply network management be used to improve the quality of corrugated cardboard suppliers in china? A case study of tetra pack in china** كيف يمكن لشبكة إدارة التزويد أن تستخدم لتحسين نوعيـة المـوردين فـي الصين؟ دراسة حالة من حزمة تيترا في الصين". الهدف من الدراسة هو فحص إمكانية قدرة الذكاء الاستراتيجي على خلق علاقة قوية لتتراباك (Tetra pack) مع زبائنها فـي الأسواق الكبيرة الناشئة كالسوق الصينية ،حيث يوفر الإطار النظري الأساس لكيفية بناء واستخدام الذكاء الاستراتيجي بصورة فعالة في عملية اتخاذ القرار فـي دورة شـبكة السوق، والجانب الأخر للدراسة هو أختيار عملية إدارة شبكة اللوازم وتطور علاقـات الموردين في الصين، واعتمدت الدراسة أسلوب دراسة الحالة حيث شملت عينة الدراسة شركة تتراباك (Tetra pak) وموردين آخرين للورق المقوى المجعد في الصين، وتركز الدراسة على خلق قيمة موسعة للمادة المنتجة من تتراباك والموردين واتبعت الدراسـة المنهج الوصفي وتم استخدام الاستبانة والمقابلات في هذه الدراسة. وكانت مـن أهـم نتائج الدراسة أن المنظمة التي تطبق الذكاء الاستراتيجي بفعالية ستبقى في بيئة المنافسة اليوم وفي المستقبل.وأن الذكاء الاستراتيجي يستخدم في الفهم الكامل لكيفيـة صـناعة الورق "الكرتون" في الصين، وتحليل المعلومات واستطاعت تترابـاك اسـتخدام هـذه المعلومات بفعالية لتنفيذ استراتيجيات أعمال ساعدت في تحسين جودة الورق المقـوى ونوعية الموردين. وتوصي هذه الدراسة بالتحالف أو الاندماج مـع شـركات أخـرى لتحسين نوعية وجودة الصناعة، وتقوية المنظمة ومن المهم أن تطبق المنظمات الذكاء الاستراتيجي بفعالية لتدعم عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

أما دراسة يوشيزاو (Yoshizawa,2008) فجاءت بعنوان: **"What is the use of policy analysis ? plurality and context in perspectives on strategic**

intelligence in Japan ما هي الفائدة من تحليل السياسات؟ التعددية والسباق في وجهات النظر بشأن الذكاء الاستراتيجي في اليابان". هدفت الدراسة إلى فهم الديناميكيات والعلاقات المتبادلة بين مختلف طرق الذكاء الاستراتيجي وفحص الاستخدام الفعلي للذكاء الاستراتيجي في عمليات السياسة الحكومية في اليابان والأسئلة ذات الصلة بأهداف هذا البحث هي ما هو الذكاء الاستراتيجي؟ وكيف يستخدم الذكاء الاستراتيجي في ممارسة صنع السياسات الحكومية والإدارية؟ وتهدف الدراسة إلى المساعدة في مناقشة الذكاء الاستراتيجي بوضوح أكثر. وتأسيس إطار عمل اقل غموضاً لدراسة الذكاء الاستراتيجي وهو الأكثر ثباتاً في الوقائع المؤسساتية والإجرائية. وتم تطبيق الإطار التحليلي على الدراسات الحالة التجريبية للمبادرات الرئيسية للحكومة اليابانية في استخدام الذكاء الاستراتيجي في تطوير التقنيات النووية والكهربائية الضوئية، وتم استخدام المقابلات لتحقيق أهداف الدراسة. وكانت من أهم نتائج الدراسة هو أن إطار العمل المبني على الوظيفة لتحليل الذكاء الاستراتيجي يساعد في وضع الإطار لدور السياسة في هذا المجال، وتسهيل الحصول على تصميم كامل ومتكامل من الناحية المؤسساتية لتحليل السياسة الحكومية والإدارية. وتوصي الدراسة بأنه يجب أن يشجع صانعو السياسة ممارسي الذكاء الاستراتيجي على الاعتراف بمنظوراتهم الفردية السابقة والمتعلقة بالأوضاع الحالية للقضايا التي سيتم تناولها، ويساعد في مهمة توفير الذكاء الاستراتيجي القوي بالإضافة التي تطوير المفاوضات واتخاذ القرار بطريقة أكثر فاعلية.

أما دراسة كيانو(Kynoe ,2007) فجاءت بعنوان: **" The Norwegian decision – making process and ways to improve intelligence as a strategic ".** القرار النرويجي - عملية صنع وسائل لتحسين الذكاء الاستراتيجي" الهدف من هذه الدراسة هو تحليل العلاقة بين صانعي القرار في الحكومة النرويجية وتحليل مجتمع الذكاء وتحديد أوجه القصور، وتفحص الهيكل الكلي لخدمات الذكاء وتقديم أفضل المقترحات لتحسين الخدمات لتلبية متطلبات المسئولين في الحكومة في مستقبلاً. وناقشت الدراسة

نجاح المعايير لدعم الخيارات الممكنة لإعادة تنظيم دعـم الـذكاء الاسـتراتيجي وتـم استخدام المقابلات لتحقيق أهداف الدراسة. وكانت من أهم نتائج الدراسة هو التركيـز الرئيسي لخدمات الذكاء الاستراتيجي التي تقدمها الاستخبارات النرويجية واستخبارات الشرطة والأمن النرويجية وهو دعم الحكومة في تشكيل السياسات الخارجية والأمنيـة النرويجية وحماية الأمن الإنساني والمجتمعي للأمة. كما أظهرت الدراسة أن هناك خلل في الهيكل العام في الحكومة النرويجية بسب عدم وجود معلومات عامة عـن طبيعيـة الخدمات. وتوصي هذه الدراسة بأجراء تغييرات من شأنها أن تحـسن قـدرة داعمـي الذكاء وصناع ومتخذي القرار السياسي في الحكومة على خدمة مبادئهم بطريقة أكثـر فاعلية، وإنشاء خلية استخبارات مختلفة في مكتب رئيسي الوزراء مما يزيد من قـدرة مجتمعات الاستخبارات على دعم الأهداف السياسية النرويجية.

وفي دراسة أجراها واغنر وبيلـي (Wagner& Belle ,2007) بعنـوان: **"Web Mining for strategic Intelligence in south Africa"** أستخدام الذكاء الاستراتيجي في عمليات التنقيب في جنوب أفريقيا. الهدف من هذه الدراسة هـو توضـيح كيفيـة استخدام تقنية Web mining (التنقيب عن المعلومات باستخدام شبكة الانترنت) للـذكاء الاستراتيجي وتنميته في منظمات جنوب أفريقيا، وخاصة دور الذكاء الاستراتيجي فـي جمع المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية للمنظمة، حيث يعتبر الانترنت مصدر فعـال للذكاء الاستراتيجي، وتكون مجتمع الدراسة من المنظمات الصغيرة في جنوب أفريقيا، والتي لديها فرع (دائرة) للذكاء الاستراتيجي، وشملت عينة الدراسة (36) شخص مـن خبراء وأعضاء الذكاء الاستراتيجي والتنافس في منظمات جنـوب أفريقيـا، واتبعـت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام المقابلات شبة المنظمة لتحقيق أهـداف الدراسة. وكانت أهم نتائج الدراسة أنه يمكن اسـتخدام Web mining (التنقيـب عـن المعلومات باستخدام شبكة الانترنت) للذكاء الاستراتيجي للمساعدة في اتخاذ القرارات، ويمكن لمستشاري الذكاء في الشركات استخدام الشبكة العنكبوتية لاسترجاع المعلومات الإستراتيجية عن العملاء. وتوصي هذه الدراسة بإعطاء الفرصة للمنظمات الـصغيرة

ومتوسطة الحجم للتنقيب عن المعلومات باستخدام شبكة الانترنت للحصول على خبـرة تنافسية.

وأجـرى سـميث (Smith, 2005) دراسـة بعنـوان : **" An Examination of Relationship Between Emotional Intelligence and Leader Effectiveness"** أختبار العلاقة بين الذكاء الانفعالي وفاعلية المديرين. هدفت الدراسة إلـى استقـصاء العلاقة بين الذكاء الانفعالي وفاعلية المديرين في منظمات الأعمال بالولايات المتحـدة الأمريكية، وطبقت الدراسة مقياس الذكاء الانفعـالي (Emotional Intelligence Scale EIS) الذي طوره (Schutte, et, al, 1998)، ومقياس فاعلية المديرين من وجهة نظـر الملاحظين(Leadership Practices Inventory-Observer LPI-O) الذي طوره كوزس ويوسنر (Kouzes & Posner, 1997)، وتكونت عينة الدراسة من (62) مديراً، و(334) عاملاً. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الانفعـالي للمديرين وفقاً لتقييمهم الذاتي وفاعليتهم من وجهة نظر مرؤوسيهم.

دراسة قام بها ريث وبيد رمان (Reith &Bier man,2003) جاءت بعنوان: **" The relationship between organizational effectiveness and Authority boundary** العلاقة بين الفاعلية التنظيمية، وحدود الصلاحيات الممنوحة للمديرين، في منظمات متنوعة وعديدة". الهدف من هذه الدراسة استخدام النمذجة الخطية التسلـسلية لتحليل العلاقة بين المقاييس الفردية، والمنظمية، والفاعلية، وما يربطهما بنوع آخر من حدود الصلاحيات والسلطات. وتم استخدام عينة مـن (1134) اسـتبانه (اسـتطلاع)، أرسلت بريدياً إلى (116) منظمة. وتوصلت الدراسة إلى أن الفاعلية التنظيمية تتـأثر بالبنُى التنظيمية، وبحدود الصلاحيات الممنوحة للفرد أو الهيئة، في هذه المنظمة. ولعلّ هذا البعد النفسي، وديناميكياته، ودلالاته الإحصائية الهامة، كانت من أهم النتائج التـي وصلت إليها هذة الدراسة، والتي ساهمت لاحقاً في دفع الدراسة الحالية إلـى تجميـع العناصر النفسية، في بعد ذي وزن نسبي هام، في الاستبانة التي أعدتها الباحثة .

وفـي دراسـة بـوكر وآخـرون (Pauker,et, al,2000) بعنـوان: **"Strategic intelligence providing critical information for strategic decisions** الـذكاء

الاستراتيجي وتوفير المعلومات الهامة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية" هدفت الدراسة إلى استكشاف كيف يقدم الذكاء الاستراتيجي معلومات هامة وجوهرية لمتخذي القرار وخاصة القرارات الإستراتيجية وكيفية تطوير هذا النمط من الذكاء للارتقاء بمستوى الشركات المبحوثة في التعامل مع قضايا وارتفاع نسبة حالات عدم التأكد في عالم الأعمال. وتكونت عينة الدراسة من شركات عالمية وصناعية وخدمية مثل شركات (Dow, Aerospace, Daimler, Chrysler)، وكما أظهرت نتائج الدراسة بضرورة اعتماد هذا النمط من الذكاء في الشركات العالمية وخصوصاً لدى متخذي القرار لما يوفره لهم من البصيرة والقدرة على التحليل في المستقبل وأن عدم اعتماد الشركات للذكاء الاستراتيجي يحوله إلى تحدي يحيط بها. وتوصي الدراسة حث الشركات على جمع المعلومات الإستراتيجية والانخراط في القضايا الإستراتيجية كما داخل أثبتت نجاحها في تصميم أنظمة الذكاء الإستراتيجية وفي تحسين عملية صنع القرار في البيئة التنافسية المعقدة التي تعمل فيها.

ودراسة قام بها كولمان وآخرون(Kuhlmann,et,al.,1999) بعنوان: " Improving distributed Intelligence in Complex innovation system تحسين وتوزيع الذكاء في نظام مجمع الابتكار". هدفت هذه الدراسة إلى أختبار أثر الذكاء الاستراتيجي في الارتقاء بمستوى المنظمات المبحوثة إلى أكبر لاستغلال الفرص والابتكارات السباقة في كافة المجالات، واختبار أثر المعلومات كمكون رئيسي للذكاء الاستراتيجي في فاعلية عملية اتخاذ القرارات والسياسيات والاستراتيجيات، باعتبار الذكاء الاستراتيجي أحد الركائز الاسياسية لتحقيق التميز في قطاع العلوم والتكنولوجيا، واشتملت عينة الدراسة في الجانب العملي على قطاع العلوم والتكنولوجيا . بينت نتائج الدراسة بأن الذكاء الاستراتيجي يوفر مزيدا من القدرة التحليلية للمديرين ليتمكنوا من أقناص الفرص، واتخاذ القرارات الإستراتيجية ويوفر الذكاء الاستراتيجي أيضاً المعلومات لمتخذي القرار. وتوصي الدراسة في ضرورة تطوير أدوات الذكاء الاستراتيجي لتعزيز

أثره في فاعلية عملية صياغة السياسيات في القطاعين العام والخاص، وتطوير الهياكل التنظيمية لإنتاج ذكاء استراتيجي مطور.

دراسة قام بها أنـالوي (Analoui,1997) بعنـوان " How Effective are senior IN The Romanian Public sector Managers" فاعليـة المـديرين فـي القطـاع الروماني". أجريت الدراسة على المديرين في ثلاث وعشرين منظمة في القطاع العـام الروماني وتكونت عينتها من أكثر من سبعين مديراً من المرتبة العليا فـي منظمـات ووزارات الاتصالات والزراعة والمالية والتعليم، بهدف التعرف على فاعلية المـديرين في القطاع العام الروماني، والوسائل التي تسهم فـي ذلـك، واثـر بعـض العوامـل الديمغرافية في فاعليتهم. وأظهرت نتائج الدراسة أن المهارات الإدارية والقدرات تعتبر متطلبات ضرورية لتحقيق الفاعلية الإدارية، وانه يمكن قياس وملاحظة درجة الفاعلية التي يحققها المدراء من خلال دافعتيهم للعمل وامتلاكهم لروح المنافسة إضـافة إلـى المهارات والجوانب المعرفية التي يمتلكونها. وأن اعتماد المديرين مع الآخرين في حل المشاكل التي تواجههم يقلل من درجة فاعليتهم، وهذا ناتج عن نقص المهـارات فـي استغلال الوقت وسوء الأسلوب الإداري، والافتقار إلى عمل الفريق، ويسعى المديرون الرومانيون لبذل كافة الجهود وتقديم أفضل ما عندهم حتى يصلوا إلى درجـة المـدير الفاعل.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

لعل أهم ما تتميز به هذه الدراسة هـو موضـوعها بحـد ذاتـه وهـو" الـذكاء الاستراتيجي" وفي كونها ساهمت في نقل الأفكار والمفاهيم والتعلم من تجارب الآخرين والاستفادة منها في حقل العمل الإداري، بالإضافة إلي تناولها لمضمون فاعلية المديرين وربطه بألية عملهم في الشركات الاستخراجية الأردنية وتطرقت إلى دراسة متغيـرين هما (الدافعية، الاسشتراف) لم تتطرق لها الدراسات السابقة مما جعلهـا مختلفـة عـن سابقاتها، وتتميز الدراسة الحالية أيضاً بفتحها المجال إمام إجراء المزيد من الدراسـات

على القطاعات الأخرى، سواء عربياً أو أردنية، وبالإضافة أيضا مما يسهم في أبـ راز أهمية تمتع المديرين بالذكاء الاستراتيجي في منظمات الإعمال.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

1.3 منهجية الدراسة:

لقد تبنت الدراسة منهجية البحث الوصفي، والبحث الميـداني التحليلـي، وذلـك بإجراء المسح المكتبي والاطلاع على الأدب السابق لأجل بلورة الإطار النظري، وقـد تم إجراء مسح استطلاعي شامل من خلال تحليل البيانات التي تم الحصول عليها مـن أداة الدراسة التي تم تطويرها لذلك لإجابات عن أسئلة الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء في شركة مصانع الاسـمنت الأردنيـة وشركة الفوسفات الأردنية وشركة البوتاس العربية والبالغ عددهم(550) مديراً ومديرة كما هو مبين في الجدول رقم (1) حيث تم توزيع الإستبانه لأغراض هذه الدراسة خلال الفترة الواقعة من 2013/3/1 ولغاية 2013/3/20.

جدول رقم (1)

توزيع مجتمع الدراسة في الشركات الأردنية الثلاث للعام 2013م

أسم الشركة	عدد المدراء الكلي	العينة	عدد الأستبانات الموزعة	عدد الأستبانات المستردة	عدد الأستبانات الصالحة للتحليل
البوتاس العربية	200	109	109	102	100
الفوسفات الأردنية	150	82	82	79	77
مصانع الاسمنت	200	106	106	100	97
المجموع الكلي	550	297	297	281	274

المصدر: إدارة الموارد البشرية لسنة 2013 في شركة البوتاس وشركة مصانع الاسمنت وشركة الفوسفات.

3.3 عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عشوائية طبقية تناسبية من المـدراء فـي الـشركات الإسـتخراجية المبحوثة وبنسبة(54%) من مجتمع الدراسة، وبذلك يكون حجم العينة الكلي(297) مديراً ومديرة، ووزعت الأستبانات على أفراد عينة الدراسـة وبـشكل شخـصي، فاسـترد منها(281) استبانه واستبعدت(16) استبانه لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك أصبح عـدد الاستبانات الصالحة للتحليل(274) استبانه، مشكله بذلك ما نـسبته(92%) مـن عينـة الدراسة المختارة ومما نسبته(50%) من مجتمع الدراسة الكلي وهـي نـسبه مقبولـة لأغراض البحث العلمي.

الجدول رقم(2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية%
النوع الاجتماعي	ذكر	253	92.3
	أنثى	21	7.7
العمر	أقل من30 سنة	52	19.0
	31-40 سنة	70	25.5
	41-50سنة	124	45.3
	50سنة فأكثر	28	10.2
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	137	50.0
	بكالوريوس	110	40.1
	دراسات عليا	27	9.9
الخبرة الوظيفية	10سنوات فأقل	35	12.8
	10-15 سنة	39	14.2
	16-20 سنة	139	50.7
	21 فأكثر	61	22.3
المستوى الوظيفي	مدير عام/ نائب مدير عام	4	1.5
	مدير إدارة	37	13.5
	رئيس قسم/ رئيس شعبة	233	85.0

يتضح من معطيات الجدول السابق أن عدد الذكور يفوق عدد الإناث، وقد شكلوا ما نسبته(92.3%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين أن الإناث شكلن ما نسبته(7.7%) من مجموع أفراد عينة الدراسة مما يشير إلى أن(90%) من الوظائف القيادية في الشركات الإستخراجية شاغليها من الرجال وهذا يعكس طبيعة عمل الشركات المبحوثة.

وفيما يتعلق بمتغير العمر فقد احتلت الفئة العمرية(41-50سنة) المرتبة الأولى وشكلت ما نسبته(45.3%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، تلتها الفئة العمرية(31-40سنة) وشكلت ما نسبته(25.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، ثم جاءت الفئة العمرية (أقل من30 سنة) في الرتبة الثالثة وشكلت ما نسبته(19.0%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. وأخيراً الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بنسبة (10.2%).

كما بينت النتائج أن حملة درجة دبلوم فأقل قد شكلوا ما نسبته(50.0%)، مقابل(40.1%) من مجموع عينة الدراسة كانوا من حملة البكالوريوس، وأخيرا شكل حملة الدراسات العليا(9.9%) من مجموع أفراد عينة الدراسة وهذا يعود إلى زيادة التوجه نحو التعليم الجامعي في المرحلة الجامعية الأولى والثانية واستقطابهم في الوظائف في الشركات المبحوثة.

أما ما يتعلق بمتغير الخبرة الوظيفية، فقد بينت النتائج أن المبحوثين ممن خدمتهم (16-20 سنة) قد شكلوا ما نسبته (50.7%)، مقابل (22.3%) من مجموع أفراد عينة الدراسة كانت مدة خدمتهم في الوظيفة(21سنة فأكثر)، تلا ذلك الذين تقع مدة خدمتهم ضمن الفئة (10-15سنة) وشكلوا ما نسبة (14.2%)، وأخيراً (10 سنوات فأقل) وشكلوا ما نسبته (12.8%) وهذا يشير إلى أن معظم عينة الدراسة من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة.

وقد أشارت النتائج أن فئة رئيس قسم ورئيس شعبة شكلت ما نسبته(85.0%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، مقابل(13.5%) كانوا بوظيفة مدير إدارة، وان أخيراً (1.5%) من مجموع أفراد العينة كانوا بوظيفة مدير عام/نائب مدير عام.

4.3 أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة اعتمادا على الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص، وهي مكونة من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: يشتمل على المعلومات الشخصية والوظيفية وهي(النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، والخبرة)**.**

الجزء الثاني: وأشتمل على(30) فقرة تم توزيعها لتشمل أبعاد المتغير المستقل(الذكاء العاطفي) وتم صياغة وبناء فقرات هذا المتغير استرشاداً بدراسة (العزواي، 2008؛ العبدلي، 2010؛ قاسم،2011؛ العامري، 2011).

الجزء الثالث: وأشتمل على(20) فقرة تم توزيعها لتشمل أبعاد المتغير التابع (فاعلية المديرين) وتم صياغة وبناء فقرات هذا المتغير استرشاداً بدراسة(تويجر، 2003؛ القطارنة، 2006؛ البشابشة، 2009؛ الطيط، 2010) وكما في الجدول التالي:

الجدول رقم (3)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسه

أسم البعد	تسلسل الفقرات
الذكاء الاستراتيجي	30-1
الشراكة	7-1
الرؤية المستقبلية	14-8
الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)	19-15
الاستشراف	25-20
تفكير النظم	30-26
فاعلية المديرين	50-31
التحدي	34-31
التمكين	38-35
النمذجة	42-39
الرؤية المشتركة	46-43
التشجيع	50-47

5.3 صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم عرضها على(7) محكمين مـن أعـضاء هيئـة التدريس في الجامعات الأردنية وأصحاب الخبرة والاختصاص في موضوع الدراسـة كما في الملحق (ب) المرفق، وبعد استرداد الاستبيانات تم إجراء بعض التعديلات على فقرات الاستبانه وفقاً لتوجيهات أعضاء لجنة التحكيم وصياغة الاستبانه بشكل نهائي.

6.3 ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الثبات طبقاً لمعادلة كرونباخ ألفا للتأكد من الاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية ولكل متغير بجميع أبعاده، وكانت قيم الثبات مرتفعة وتدال على الثبات والاتساق بين فقرات الأداة، والجدول التالي يبين قيم معاملات الثبات لمتغيـرات الدراسة المستقلة والتابعة:

الجدول رقم (4)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة

رقم الفقرة	أسم البعد	معامل الثبات(كرونباخ ألفا)
1-7	الشراكة	0.794
8-14	الرؤية المستقبلية	0.759
15-19	الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)	0.745
20-25	الاستشراف	0.715
26-30	تفكير النظم	0.714
31-34	التحدي	0.771
35-38	التمكين	0.725
39-42	النمذجة	0.720
43-46	الرؤية المشتركة	0.729
47-50	التشجيع	0.762

تبين من الجدول أعلاه أن جمع معاملات الثبات هي أعلى من 60% الحد الأدنى المقبول حسب (Sekeran,2006).

7.3 المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS.16) وباستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على أسئلة الدراسة.
2. تحليل الانحدار المتعدد(Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.
3. تحليل الانحدار المتعدد المتدرج(Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.
4. اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance)، للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ(Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
5. اختبار معامل الالتواء(Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي(Normal Distributions).
6. تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، واختبار(T.test) لاختبار تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على تصورات المبحوثين إزاء المتغيرات المستقلة والتابعة، إضافة إلى استخدام اختبار(**LSD**) للمقارنات البعدية في حال وجود فروق.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

تم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد الدراسة والفقرات المكونة لكل بعد مع الأخذ بعين الاعتبار أن الإجابة على الاستبانه تدرجت ضمن مقياس (ليكرت) للخيارات المتعددة الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية والمستخدم في هذه الدراسة وعلى النحو التالي:

لا تنطبق أبداً	تنطبق نادراً	تنطبق أحياناً	تنطبق غالباً	تنطبق دائماً
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

وبناء على ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات كما يلي:

منخفض.	متوسط.	مرتفع.
2.49-1	3.49-2.50	5.00-3.50

وبناء على ذلك فإن قيمة المتوسط الحسابي للفقرات الذي يقع ضمن الفئة 5.00- (3.50) فيكون مستوى الآراء مرتفعاً وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة (3.49-2.5) فإن مستوى الآراء متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.49) يكون مستوى الآراء منخفضاً وهذا يعني عدم موافقة أفراد العينة على الفقرة.

1.4 عرض النتائج:

أ- الإجابة على أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما هي تصورات المبحوثين نحو أبعاد الذكاء الإستراتيجي في الشركات الأستخراجية الأردنية(شركة البوتاس العربية، شركة الفوسفات الأردنية، شركة الاسمنت الأردنية)؟.

الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الذكاء الإستراتيجي في الشركات الأستخراجية الأردنية

تسلسل الفقرات	اسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
1-7	الشراكة	3.03	0.63	5	متوسط
8-14	الرؤية المستقبلية	3.12	0.79	3	متوسط
15-19	الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)	3.14	0.88	2	متوسط
20-25	الاستشراف	3.19	0.79	1	متوسط
26-30	تفكير النظم	3.04	0.74	4	متوسط
1-30	الذكاء الاستراتيجي	3.18	0.54	-	متوسط

تُشير المعطيات الإحصائية في الجدول(5) إلى أن تصورات المبحوثين نحو أبعاد الذكاء الإستراتيجي في الشركات الأستخراجية الأردنية قد جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (3.18)، وانحراف معياري (0.54)، وقد احتل بعد الاستشراف المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.19)، تلاه بعد الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين) بمتوسط حسابي(3.14)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد الرؤية المستقبلية بمتوسط حسابي(3.12)، وجاء في المرتبة الرابعة بعد تفكير النظم بمتوسط حسابي (3.04)، وأخير جاء بعد الشراكة بمتوسط حسابي(3.03).

وفيما يلي عرض تفصيلي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) بصورة منفردة:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الشراكة

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
1	تسعى أدارة الشركة التي أعمل بها دائما لأقامه تحالفات مع منظمات أخرى للاستفادة مما لديها من موارد مادية .	3.50	1.04	1	مرتفع
2	تسعى أدارة الشركة التي أعمل بها دائما لأقامه تحالفات مع منظمات أخرى للاستفادة مما لديها من موارد بشرية.	2.96	0.99	6	متوسط
3	تسعى أدارة الشركة التي أعمل بها دائما لأقامه تحالفات مع منظمات أخرى للاستفادة مما لديها من تجارب وخبرات.	2.91	1.11	7	متوسط
4	ترى أدارة الشركة التي أعمل بها أن الشراكة يعد' أسلوباً يفيد المنظمة في تنفيذ رؤيتها .	3.00	1.17	4	متوسط
5	تعمل الشركة التي أعمل بها على أشراك العاملين في تحسين رؤية الشركة المستقبلية.	3.03	1.17	2	متوسط
6	تسعى أدارة الشركة التي أعمل بها لأقامه شراكة إستراتيجية مع المنظمات المتشابهة محلياً .	2.97	1.16	5	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	3.03	0.63	-	متوسط

تُشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد الشراكة قد بلغ (3.03) بانحراف معياري (0.63)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم(1) (تسعى أدارة الشركة التي أعمل بها دائما لأقامه تحالفات مع منظمات أخرى للاستفادة مما لديها من موارد مادية) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم(2) (تسعى أدارة الشركة التي أعمل بها دائما لأقامه تحالفات مع منظمات أخرى للاستفادة مما لديها من تجارب وخبرات.) في المرتبة الأخيرة.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الرؤية المستقبلية

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
8	تستخدم الشركة التي أعمل بها رؤيتها في توحيد جهود العاملين بأتجاة تحقيق أهداف المنظمة.	3.36	1.18	2	متوسط
9	تمتلك الشركة التي أعمل بها القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول.	2.92	1.18	7	متوسط
10	تحدد الشركة التي أعمل بها الرؤيا المستقبلية بوضوح في تحديد المصادر المالية.	3.12	1.16	4	متوسط
11	تحدد الشركة التي أعمل بها الرؤيا المستقبلية بوضوح في استخدام الاساليب الجديدة للعمل.	3.14	1.02	3	متوسط
12	تمتلك الشركة التي أعمل بها القدرة على تحويل الرؤيا إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة المنظمة.	3.03	1.10	5	متوسط
13	تمتلك الشركة التي أعمل بها القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤية وتصورات المنظمة .	2.95	1.13	6	متوسط
14	هناك رؤيا ذات أبعاد شمولية تحدد الشركة التي أعمل بها من خلالها اتجاه الأعمال.	3.41	1.15	1	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	3.12	0.79	-	متوسط

تُشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد الرؤية المستقبلية قد بلغ (3.12) بانحراف معياري (0.79)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (14) (هناك رؤيا ذات أبعاد شمولية تحدد الشركة التي أعمل بها من خلالها اتجاه الأعمال) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم (9) (تمتلك الشركة التي أعمل بها القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول) في المرتبة الأخيرة.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
15	تكافئ أدارة الشركة التي أعمل بها العاملين في المنظمة باستخدام مختلف الحوافز تقديراً لأعمالهم وانجازاتهم	3.03	1.28	5	متوسط
16	تشجع أدارة الشركة التي أعمل بها العاملين على تكوين فرق العمل .	3.15	1.19	3	متوسط
17	أتحدث بأسلوب مقنع عن الهدف المراد تحقيقه ومعنى ما نقوم به.	3.20	1.04	2	متوسط
18	تتحمل الشركة التي أعمل بها مسؤولية تحدي المخاطر.	3.32	1.25	1	متوسط
19	تمتلك الشركة التي أعمل بها القدرة على دفع العاملين لتنفيذ أهداف المنظمة .	3.10	1.19	4	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	3.14	0.88	-	متوسط

تُشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين) قد بلـغ (3.14) بـانحراف معيـاري (0.88)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (18) (تتحمـل الـشركة التي أعمل بها مسؤولية تحدي المخاطر) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقـرة رقـم (15) (تكافئ أدارة الشركة التي أعمل بها العاملين في المنظمـة باسـتخدام مختلـف الحوافز تقديراً لأعمالهم وانجازاتهم) في المرتبة الأخيرة.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الاستشراف

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
20	تشخص الشركة التي أعمل بها الفرص بشكل يمكنني من أستشمارها لتحقيق أهداف المنظمة.	3.16	1.05	5	متوسط
21	لدي الشركة التي أعمل بها القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية في التعامل مع الأحداث المستقبلية.	3.10	1.18	3	متوسط
22	لدي الشركة التي أعمل بها القدرة على الاستفادة من الإمكانات الذاتية في التعامل مع الأحداث المستقبلية.	3.01	1.18	6	متوسط
23	الاستشراف يساعدني في مواجهة التعقيدات والمتغيرات المستقبلية في عملية اتخاذ القرار.	3.18	1.05	4	متوسط
24	تستقرئ الشركة التي أعمل بها المستقبل باتجاه تطوير الاستراتيجيات المستقبلية.	3.15	1.02	1	متوسط
25	تتابع الشركة التي أعمل بها حدوث التغييرات في البيئة الخارجية .	3.14	1.29	2	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	3.19	0.79	-	متوسط

تُشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد الاستشراف قد بلغ (3.19) بانحراف معياري (0.79)، ويمثل درجة تقـدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (24) (تستقرئ الشركة التي أعمل بها المستقبل باتجاه تطوير الاستراتيجيات المستقبلية) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم (22) (لدي الشركة التي أعمل بها القدرة على الاستفادة من الإمكانات الذاتية فـي التعامـل مـع الأحداث المستقبلية) في المرتبة الأخيرة.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد تفكير النظام

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
26	تمتلك الشركة التي أعمل بها القدرة على دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها.	2.95	1.16	4	متوسط
27	تحلل الشركة التي أعمل بها أية مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها.	3.03	1.17	3	متوسط
28	أتصور الشركة التي أعمل بها في صورة نظام مترابط ومتناسق الأجزاء.	3.45	1.16	1	متوسط
29	يساعد التفكير برؤية الأحداث الشركة التي أعمل بها بشكل واضح .	3.04	1.16	2	متوسط
30	تعتمد الشركة التي أعمل بها إلى دراسة الأفكار مجتمعة بدلاً من دراستها فرادى .	2.94	1.25	5	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	3.04	0.74	-	متوسط

تُشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد تفكير النظام قد بلغ (3.04) بانحراف معياري (0.74)، ويمثل درجة تقـدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (28) (أتصور الشركة التي أعمل بها في صورة نظام مترابط ومتناسق الأجزاء) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقـم (30) (تعتمـد الشركة التي أعمل بها إلى دراسة الأفكار مجتمعة بدلاً من دراستها فرادى) في المرتبة الأخيرة.

السؤال الثاني: ما هي تصورات المبحوثين نحو أبعاد فاعلية المديرين في الشركات الأستخراجية الأردنية(شركة البوتاس العربية، شركة الفوسفات الأردنية، شركة الاسمنت الأردنية)؟

الجدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد فاعلية المديرين في الشركات الأستخراجية الأردنية

تسلسل الفقرات	اسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
31-34	التحدي	3.26	0.84	1	متوسط
35-38	التمكين	2.99	0.80	5	متوسط
39-42	النمذجة	3.11	0.89	3	متوسط
43-46	الرؤية المشتركة	3.16	0.80	2	متوسط
47-50	التشجيع	3.00	0.99	4	متوسط
37-53	فاعلية المديرين	3.16	0.75	-	متوسط

تُشير المعطيات الإحصائية في الجدول (11) إلى أن تصورات المبحوثين نحو أبعاد فاعلية المديرين في الشركات الأستخراجية الأردنية قد جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (3.16)، وانحراف معياري (0.75)، وقد احتل بعد التحدي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.26)، تلاه بعد الرؤية المشتركة بمتوسط حسابي (3.16)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد النمذجة بمتوسط حسابي (3.11)، تلاه بعد التشجيع بمتوسط حسابي (3.00)، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد التمكين بمتوسط حسابي (2.99).

وفيما يلي عرض تفصيلي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد المتغير التابع (فاعلية المديرين) بصورة منفردة:

الجدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد التحدي

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
31	تبحث الشركة التي اعمل بها عن أيجاد أفكار وأسا ليب جديدة.	3.39	1.18	1	متوسط
32	تبحث أدارة الشركة التي اعمل بها عن سبل لتطوير مهاراتي وقدراتي لمواجهة التحديات.	3.13	1.05	3	متوسط
33	تبقى أدارة الشركة التي اعمل بها على التواصل مع الإحداث والنشاطات التي من الممكن أن تؤثر على الشركة.	3.10	1.11	4	متوسط
34	تتعلم الشركة التي اعمل بها الدروس والعبر من نتائج التجارب السابقة .	3.26	1.13	2	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	3.26	0.84	-	متوسط

تُشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد التحدي قد بلغ (3.26) بانحراف معياري (0.84)، ويمثـل درجـة تقـدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (31) (تبحث الشركة التي اعمل بها عن أيجاد أفكـار وأساليب جديدة) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم (33) (تبقى أدارة الشركة التي اعمل بها على التواصل مع الإحداث والنشاطات التي من الممكن أن تؤثر علـى الشركة) في المرتبة الأخيرة.

الجدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد التمكين

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
35	تدعم إدارة الشركة التي اعمل بها القرارات الفردية التي يتخذها العاملين في الشركة.	2.97	1.19	3	متوسط
36	تتسمع الشركة التي اعمل بها لأراء العاملين المختلفة.	2.92	1.16	4	متوسط
37	تتبنى إدارة الشركة التي أعمل بها أسلوب التعاون في علاقاتي مع العاملين في كافة المستويات الإدارية.	2.99	1.16	2	متوسط
38	تُبادل أدارة الشركة التي اعمل بها العاملين الاحترام والتقدير.	3.16	1.15	1	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	2.99	0.80	-	متوسط

تُشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد التمكين قد بلغ (2.99) بانحراف معياري (0.80)، ويمثـل درجـة تقـدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (38) (تُبادل أدارة الشركة التي اعمل بهـا العـاملين الاحترام والتقدير) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم (36) (تتـسمع الـشركة التي اعمل بها لأراء العاملين المختلفة) في المرتبة الأخيرة.

الجدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد النمذجة

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
39	تتابع الشركة التي اعمل بها الوعود والالتزامات التي قطعناها للشركة.	3.18	1.18	3	متوسط
40	تقوم الشركة التي اعمل بها بمتابعة مدى التزام العاملين في الشركة بالمبادئ والمعايير المتفق عليها.	3.31	1.19	1	متوسط
41	تناقش الشركة التي اعمل بها العاملين في القيم والمبادئ التي توجه سلوكنا.	3.19	1.03	2	متوسط
42	تحصل الشركة التي اعمل بها على التغذية الراجعة حول أداء العاملين بها.	2.95	1.06	4	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	3.11	0.89	-	متوسط

تُشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد النمذجة قد بلغ (3.11) بانحراف معياري (0.89)، ويمثـل درجـة تقـدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (40) (تقوم الشركة التي اعمل بها بمتابعة مدى التزام العاملين في الشركة بالمبادئ والمعايير المتفق عليها) المرتبة الأولى، في حين جـاءت الفقرة رقم (42) (تحصل الشركة التي اعمل بها على التغذية الراجعـة حـول أداء العاملين بها) في المرتبة الأخيرة.

الجدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الرؤية المشتركة

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
43	تشرك أدارة الشركة التي اعمل بها العاملين في كيفية تلبية اهتماماتهم وتوقعاتهم من خلال تحقيق هدفاً مشتركاً.	3.01	1.16	3	متوسط
44	تشرك أدارة الشركة التي اعمل بها العاملين في تحسين رؤية المنظمة المستقبلية.	2.99	1.19	4	متوسط
45	تبين أدارة الشركة التي اعمل بها للعاملين ما يجب عليهم تحقيقه.	3.12	1.19	1	متوسط
46	تنظر أدرة الشركة التي اعمل بها الى الجوانب الايجابية في العمل.	3.11	1.18	2	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	3.16	0.80	-	متوسط

تُشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد الرؤية المشتركة قد بلغ (3.16) بانحراف معياري (0.80)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (45) (تبين أدارة الشركة التي اعمل بها للعاملين ما يجب عليهم تحقيقه) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم (44) (تشرك أدارة الشركة التي اعمل بها العاملين في تحسين رؤية المنظمة المستقبلية) في المرتبة الأخيرة.

الجدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد التشجيع

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
47	لدى الشركة التي اعمل بها طرقاً مناسبة للاحتفال بالإنجازات	3.14	1.21	1	متوسط
48	تقدر أدارة الشركة التي اعمل بها العاملين الذين يظهرون التزاما بقيم الشركة.	3.10	1.27	2	متوسط
49	تشجع أدارة الشركة التي اعمل بها العاملين عند قيامهم بأداء نشاطات وبرامج الشركة.	2.92	1.19	3	متوسط
50	تقدر أدارة الشركة التي اعمل بها لهم مساهماتهم.	2.91	1.27	4	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	3.00	0.99	-	متوسط

تُشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد التشجيع قد بلغ (3.00) بانحراف معياري (0.99)، ويمثـل درجـة تقـدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (47) (ادى الشركة التي اعمل بهـا طرقـاً مناسـبة للاحتفال بالإنجازات) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقـم (50) (تقـدر أدارة الشركة التي اعمل بها لهم مساهماتهم) في المرتبة الأخيرة.

ب- اختبار الفرضيات:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية والفرضيات الفرعية، تم إجراء اختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المـسموح بـه ومعامـل الالتواء وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك علـى النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinarity) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبـار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة مـع مراعـاة عـدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمـة اختبـار التبـاين المـسموح (Tolerance) أكبر من (0.05) وتم التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين في ذلك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1) والجدول رقم (15) يبـين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (17)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

أبعاد المتغير المستقل	معامل التباين VIF	التباين المسموح Tolerance	الالتواء Skewness
الشراكة	1.290	0.775	0.135
الرؤية المستقبلية	1.847	0.541	0.075
الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)	2.089	0.479	0.204
الاستشراف	1.975	0.506	0.200
تفكير النظم	2.060	0.485	0.066

نلاحظ أن قيم الاختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المـستقل تقل عن (10)، وأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تعد مؤشراً على عدم وجود ارتباط عال (Multicollinarity) بين أبعاد المتغير المستقل. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القـيم أقل من (1).

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده(الشراكة، الرؤية المستقبلية، الدافعيـة، الاستـشراف، تفكير النظم) في فاعلية المديرين في الشركات الأستخراجية الأردنية.

الجدول رقم (18)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.598	69.669	5	13.934	*79.738	0.000
الخطأ		46.832	268	0.175		
الكلي		116.501	273			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) فأقل.**

تشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مـستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الشراكة، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الاستشراف، تفكيـر النظم) في فاعلية المديرين في الشركات الأستخراجية الأردنية، اعتماداً على قيمـة (F) المحسوبة البالغة (79.738) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) وهـي معنويـة عنـد مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاتـه أن أبعـاد المتغير مستقل تفسر ما مقداره (59.8%) من التباين فـي المتغيـر التـابع (فاعليـة المديرين)، وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولةً من قوة واستقرار نموذج

الدراسة. مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الرئيسية الأولى بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الشراكة، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الاستشراف، تفكير النظم) في فاعلية المديرين في الشركات الأستخراجية الأردنية.

جدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده في فاعلية المديرين

أبعاد الذكاء الاستراتيجي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
تفكير النظم	0.228	0.049	0.259	*4.651	0.000
الاستشراف	0.243	0.051	0.258	*4.736	0.000
الرؤية المستقبلية	0.197	0.050	0.207	*3.925	0.000
الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)	0.116	0.047	0.140	*2.493	0.013
الشراكة	0.114	0.046	0.109	*2.485	0.014

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (الشراكة، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الاستشراف، تفكير النظم) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (فاعلية المديرين) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta).

الجدول رقم (20)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

للتنبؤ بفاعلية المديرين من خلال أبعاد الذكاء الاستراتيجي

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 التراكمي	**قيمة t المحسوبة**	**مستوى دلالة t**
تفكير النظم	0.441	*14.637	0.000
الاستشراف	0.525	*6.922	0.000
الرؤية المستقبلية	0.576	*5.738	0.000
الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)	0.589	*2.852	0.005
الشراكة	0.598	*2.485	0.014

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجيStep Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده في فاعلية المديرين، يوضح الجدول السابق ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتلّ بعد **تفكير النظم** المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (44.1%) من التباين في المتغير التابع (فاعلية المديرين)، تلاه بعد الاستشراف الذي فسر مع البعد السابق ما مقداره (52.5%) من التباين في المتغير التابع (فاعلية المديرين)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد الرؤية المستقبلية الذي فسر مع البعدين السابقين ما مقدراه (57.6%) من التباين في المتغير التابع (فاعلية المديرين)، ثم جاء في المرتبة الرابعة بعد الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين) الذي فسر مع الأبعاد السابقة الثلاثة ما مقدراه (58.9%) من التباين في المتغير التابع (فاعلية المديرين)، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد الشراكة الذي فسر مع الأبعاد الأربعة السابقة ما مقدراه (59.8%) من التباين في المتغير التابع (فاعلية المديرين).

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده(الشراكة، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الاستشراف، تفكير النظم) في التحدي كبعد من أبعاد فاعلية المديرين في الشركات الأستخراجية الأردنية(شركة البوتاس العربية، شركة الفوسفات الأردنية، شركة الاسمنت الأردنية).

الجدول رقم (21)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار		93.310	5	18.662		
الخطأ	0.483	99.750	268	0.372	*50.139	0.000
الكلي		193.059	273			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

تشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده(الشراكة، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الاستشراف، تفكير النظم) في التحدي كبعد من أبعاد فاعلية المديرين في الشركات الأستخراجية الأردنية، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (50.139) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد المتغير المستقل تفسر ما مقداره (48.3%) من التباين في المتغير التابع (التحدي) وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة. مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الأولى بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده(الشراكة، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الاستشراف، تفكير النظم) في التحدي كبعد من أبعاد فاعلية المديرين في الشركات الأستخراجية الأردنية(شركة البوتاس العربية، شركة الفوسفات الأردنية، شركة الاسمنت الأردنية).

جدول رقم (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده في بعد التحدي

أبعاد الذكاء الاستراتيجي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
تفكير النظم	0.259	0.072	0.228	*3.622	0.000
الرؤية المستقبلية	0.276	0.073	0.226	*3.781	0.000
الاستشراف	0.247	0.075	0.204	*3.301	0.001
الشراكة	0.156	0.067	0.117	*2.339	0.020
الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)	0.113	0.068	0.105	1.656	0.099

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (الشراكة، الرؤية المستقبلية، الاستشراف، تفكير النظم) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (التحدي) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). وعدم وجود أثر للمتغير المستقل (الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين) في المتغير التابع (التحدي) بدلالة انخفاض قيمة (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق.

الجدول رقم (23)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ ببعد التحدي من خلال أبعاد الذكاء الاستراتيجي

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 التراكمي	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تفكير النظم	0.352	*12.147	0.000
الرؤية المستقبلية	0.429	*6.055	0.000
الاستشراف	0.465	*4.262	0.000
الشراكة	0.483	*2.596	0.010

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

*** خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي بعد الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين).**

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر الذكاء الاستراتيجي في بعد التحدي يوضح الجدول السابق ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتلّ بعد تفكير النظم المرتبة الأولى الذي فسر ما مقداره (35.2%) من التباين في المتغير التابع (التحدي)، تلاه بعد الرؤية المستقبلية فسر معه ما مقداره (42.9%) من التباين في المتغير التابع (التحدي)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد الاستشراف فسر مع البعدين السابقين ما مقداره

(46.5%) من التباين في المتغير التابع (التحدي)، وأخيراً جاء بعد الشراكة فسر مـع الأبعاد الثلاثة السابقة ما مقداره (48.3%) من التباين في المتغير التابع (التحدي).

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالـة إحـصائية عنـد مـستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده(الشراكة، الرؤيـة المـستقبلية، الدافعيـة، الاستشراف، تفكير النظم) في التمكين كبعد من أبعاد فاعلية المديرين في الشركات الأستخراجية الأردنية(شركة البوتاس العربية، شركة الفوسفات الأردنيـة، شـركة الاسمنت الأردنية).

الجدول رقم (24)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار		59.528	5	11.906		
الخطأ	0.337	117.358	268	0.438	*27.188	0.000
الكلي		176.886	273			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عنـد مـستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده(الشراكة، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الاستـشراف، تفكيـر النظم) في التمكين كبعد من أبعاد فاعلية المديرين في الشركات الأستخراجية الأردنية، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (27.188) عند مستوى دلالـة ($\alpha = 0.000$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد المتغير المستقل تفسر ما مقداره (33.7%) من التباين في المتغير التـابع (التمكين)، وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة. مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الثانية بصورتها العدميـة، ونقبـل

الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده(الشراكة، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الاستشراف، تفكير النظم) في التمكين كبعد من أبعاد فاعلية المديرين في الشركات الأستخراجية الأردنية(شركة البوتاس العربية، شركة الفوسفات الأردنية، شركة الاسمنت الأردنية).

جدول رقم (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده في بعد التمكين

الذكاء الاستراتيجي بأبعاده	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
الرؤية المستقبلية	0.257	0.079	0.219	*3.235	0.001
تفكير النظم	0.191	0.078	0.175	*2.458	0.015
الاستشراف	0.184	0.081	0.158	*2.265	0.024
الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)	0.115	0.074	0.111	1.550	0.122
الشراكة	0.075	0.073	0.058	1.029	0.304

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (الرؤية المستقبلية، الاستشراف، تفكير النظم) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (التمكين) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). وعدم وجود أثر لبعدي المتغير المستقل (الشراكة، الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين).

الجدول رقم (26)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

للتنبؤ ببعد التمكين من خلال أبعاد الذكاء الاستراتيجي

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	**قيمة R^2 التراكمي**	**قيمة t المحسوبة**	**مستوى دلالة t**
الرؤية المستقبلية	0.303	*5.004	0.000
تفكير النظم	0.239	*9.240	0.000
الاستشراف	0.337	*3.060	0.002

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

*** خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي بعد الشراكة والدافعية.**

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجيStep Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر الذكاء الاستراتيجي في بعد التمكين، يوضح الجدول السابق ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتلّ بعد تفكير النظم المرتبة الأولى الذي فسر ما مقداره (23.9%) من التباين في المتغير التابع (التمكين)، تلاه بعد الرؤية المستقبلية الذي فسر معه ما مقداره (30.30%) من التباين في المتغير التابع (التمكين)، وأخيراً بعد الاستشراف الذي فسر مع البعدين السابقين ما مقداره (33.7%) من التباين في المتغير التابع (التمكين).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده(الشراكة، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الاستشراف، تفكير النظم) في النمذجة كبعد من أبعاد فاعلية المديرين في الشركات الأستخراجية الأردنية(شركة البوتاس العربية، شركة الفوسفات الأردنية، شركة الاسمنت الأردنية).

الجدول رقم (27)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.401	68.781	5	13.756	*35.944	0.000
الخطأ		102.567	268	0.383		
الكلي		171.348	273			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

تشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده(الشراكة، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الاستشراف، تفكير النظم) في النمذجة كبعد من أبعاد فاعلية المديرين في الشركات الأستخراجية الأردنية، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (35.944) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد المتغير المستقل تفسر ما مقداره (40.1%) من التباين في المتغير التابع (النمذجة)، وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة. مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الثالثة بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده(الشراكة، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الاستشراف، تفكير النظم) في النمذجة كبعد من أبعاد فاعلية المديرين في الشركات الأستخراجية الأردنية(شركة البوتاس العربية، شركة الفوسفات الأردنية، شركة الاسمنت الأردنية).

جدول رقم (28)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده في بعد النمذجة

الذكاء الاستراتيجي بأبعاده	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
الاستشراف	0.265	0.076	0.232	*3.488	0.001
الرؤية المستقبلية	0.249	0.074	0.216	*3.365	0.001
تفكير النظم	0.150	0.073	0.140	*2.059	0.040
الشراكة	0.171	0.068	0.135	*2.515	0.012
الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)	0.088	0.069	0.087	1.278	0.202

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق ومـن متابعـة معـاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعـاد المتغيـر المـستقل (الـشراكة، الرؤيـة المـستقبلية، الاستشراف، تفكير النظم) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً فـي المتغيـر التـابع (النمذجة) بدلالـة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة فـي الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). وعدم وجود أثر لبعـد المتغير المستقل الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين) في المتغير التابع النمذجة.

الجدول رقم (29)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

للتنبؤ ببعد النمذجة من خلال أبعاد الذكاء الاستراتيجي

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 التراكمي	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الاستشراف	0.275	*10.168	0.000
الرؤية المستقبلية	0.365	*6.192	0.000
الشراكة	0.386	*3.035	0.003
تفكير النظم	0.401	*2.277	0.024

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

*** خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي بعد الدافعية(القدرة على تحفيز العاملين).**

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المـساهمة فـي النمـوذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في بعد النمذجة، يوضـح الجـدول السابق ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلـة الانحـدار، فقـد احتـلّ بعـد الاستشراف الذي فسر ما مقداره (27.5%) من التباين في المتغير التـابع (النمذجـة)، تلاه بعد الرؤية المستقبلية الذي فسر معه ما مقداره (36.5%) من التباين في المتغيـر التابع (النمذجة)، ثم بعد الشراكة الذي فسر مع البعدين السابقين ما مقـداره (38.6%) من التباين في المتغير التابع (النمذجة)، وأخيراً بعد تفكير النظم الذي فسر مع الأبعـاد الثلاثة السابقة ما مقداره (40.1%) من التباين في المتغير التابع (النمذجة).

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالـة إحـصائية عنـد مـستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده(الشراكة، الرؤيـة المـستقبلية، الدافعيـة، الاستشراف، تفكير النظم) في الرؤية المشتركة كبعد من أبعاد فاعلية المديرين في الشركات الأستخراجية الأردنية(شركة البوتاس العربية، شركة الفوسفات الأردنية، شركة الاسمنت الأردنية).

الجدول رقم (30)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.401	70.272	5	14.054	*35.923	0.000
الخطأ		104.851	268	0.391		
الكلي		175.123	273			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

تشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مـستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$)

للذكاء الاستراتيجي بأبعاده(الشراكة، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الاستـشراف، تفكيـر النظم) في الرؤية المشتركة كبعد من أبعاد فاعلية المديرين في الشركات الأسـتخراجية الأردنيـة، اعتماداً على قيمـة (F) المحسوبة البالغـة (35.923) عند مستوى دلالـة (α = 0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالـة (α ≤ 0.05). كمـا تبـين النتـائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد المتغير المستقل تفسر ما مقـداره (40.1%) مـن التباين في المتغير التابع (الرؤية)، وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولـةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة. مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعيـة الرابعـة بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده(الشراكة، الرؤية المـستقبلية، الدافعية، الاستشراف، تفكير النظم) في الرؤية المشتركة كبعد من أبعاد فاعلية المديرين في الشركات الأستخراجية الأردنية(شركة البوتاس العربية، شركة الفوسفات الأردنيـة، شركة الاسمنت الأردنية).

جدول رقم (31)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده في بعد الرؤية المشتركة

الذكاء الاستراتيجي بأبعاده	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
الاستشراف	0.270	0.077	0.233	*3.511	0.001
تفكير النظم	0.247	0.073	0.228	*3.368	0.001
الرؤية المستقبلية	0.214	0.075	0.183	*2.851	0.005
الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)	0.103	0.070	0.101	1.479	0.140
الشراكة	0.033	0.069	0.026	0.485	0.628

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق ومن متابعة معـاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (الرؤية المستقبلية، الاستشراف، تفكيـر النظم) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التـابع (الرؤيـة المـشتركة)

بدلالـة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة فـي الجدول السابق عند مـستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). وعدم وجـود أثـر لبعـدي المتغير المستقل الدافعية (الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين) في المتغير التابع الرؤية المشتركة.

الجدول رقم (32)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

للتنبؤ ببعد الرؤية المشتركة من خلال أبعاد الذكاء الاستراتيجي

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 التراكمي	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تفكير النظم	0.303	*10.868	0.000
الاستشراف	0.363	*5.056	0.000
الرؤية المستقبلية	0.401	*3.804	0.000

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

*** خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي بعد الدافعية والشراكة.**

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجيStep Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المـساهمة فـي النمـوذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في بعد الرؤية المـشتركة، يوضـح الجدول السابق ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتلّ بعـد تفكير النظم المرتبة الأولى وفسر ما مقدراه (30.3%) من التباين في المتغيـر التـابع (الرؤية المشتركة)، تلاه بعد الاستشراف الذي فسر معه مـا مقـدراه (36.3%) مـن التباين في المتغير التابع (الرؤية المشتركة)، وأخيراً بعد الرؤية المستقبلية الذي فسر مع البعدين السابقين ما مقدراه (40.1%) من التباين في المتغير التابع (الرؤية المشتركة).

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده(الشراكة، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الاستشراف، تفكير النظم) في التشجيع كبعد من أبعاد فاعلية المديرين في الشركات الأستخراجية الأردنية(شركة البوتاس العربية، شركة الفوسفات الأردنية، شركة الاسمنت الأردنية).

الجدول رقم (33)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.299	64.032	5	12.806	*22.820	0.000
الخطأ		150.400	268	0.561		
الكلي		214.432	273			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة، وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده(الشراكة، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الاستشراف، تفكير النظم) في التشجيع كبعد من أبعاد فاعلية المديرين في الشركات الأستخراجية الأردنية، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (22.820) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد المتغير المستقل تفسر ما مقداره (29.9%) من التباين في المتغير التابع (التشجيع)، وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة. مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الخامسة بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده(الشراكة، الرؤية المستقبلية، الدافعية،

الاستشراف، تفكير النظم) في التشجيع كبعد من أبعاد فاعلية المديرين في الشركات الأستخراجية الأردنية (شركة البوتاس العربية، شركة الفوسفات الأردنية، شركة الاسمنت الأردنية).

جدول رقم (34)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده في بعد التشجيع

الذكاء الاستراتيجي بأبعاده	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
تفكير النظم	0.294	0.088	0.246	*3.344	0.001
الاستشراف	0.249	0.092	0.195	*2.712	0.007
الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)	0.163	0.084	0.144	1.947	0.053
الشراكة	0.134	0.082	0.095	1.638	0.103
الرؤية المستقبلية	-0.130	0.090	-0.010	-0.144	0.885

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (الاستشراف، تفكير النظم) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (التشجيع) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). وعدم وجود أثر لأبعاد المتغير المستقل الدافعية (الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين، الرؤية المستقبلية) في المتغير التابع التشجيع.

الجدول رقم (35)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

للتنبؤ ببعد التشجيع من خلال أبعاد الذكاء الاستراتيجي

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 التراكمي	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تفكير النظام	0.234	*9.111	0.000
الاستشراف	0.299	*3.984	0.000

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

***خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي بأبعادها(الشراكة، الدافعية، الرؤية المستقبلية).**

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في بعد التشجيع، يوضح الجدول السابق ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتلّ بعد تفكير النظام المرتبة الأولى وفسر ما مقدراه (23.4%) من التباين في المتغير التابع (التشجيع)، تلاه بعد الاستشراف الذي فسر معه ما مقدراه (29.9%) من التباين في المتغير التابع (التشجيع).

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين لأبعاد الذكاء الإستراتيجي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة الوظيفية).

الجدول (36)

نتيجة اختبار (T.test) للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين لأبعاد الذكاء الإستراتيجي تعزى للنوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	دلالة t
ذكر	3.0746	0.53898	0.839	0.402
أنثى	3.1778	0.57410		

يتضح من معطيات الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لأبعاد الذكاء الإستراتيجي تعزى للنوع الاجتماعي اعتمادا على قيمة (ت) المحسوبة الظاهرة في الجدول ذاته غير المعنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول (37)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في تصورات المبحوثين نحو الذكاء الاستراتيجي وفقا لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي)

المتغير	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العمر	30 سنة فأقل	3.1603	0.45042
	31-40 سنة	3.1410	0.62573
	41-50 سنة	3.0298	0.52841
	50 سنة فأكثر	3.0250	0.52026
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	2.9866	0.41503
	بكالوريوس	3.1788	0.65823
	دراسات عليا	3.1765	0.51273
الخبرة الوظيفية	10 سنوات فاقل	3.2781	0.56868
	11-15 سنة	3.0308	0.51806
	16-20 سنة	3.0058	0.50651
	21 سنة فأكثر	3.1781	0.58575
المستوى الوظيفي	مدير عام/ نائب	2.6333	0.42774
	مدير إدارة	3.3153	0.69472
	رئيس قسم/ شعبة	3.0532	0.50459

يتضح من نتائج الجدول السابق وجود فروق ظاهرة بين قيم المتوسطات الحسابية، ولتحديد فيما إذا كانت تلك الفروق دالة إحصائيا تم إجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول (38)

نتيجة اختبار (One Way Anova) للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين نحو الذكاء الاستراتيجي تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي)

التحليل البيئي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	دلالة F
العمر	بين المجموعات	0.990	3	0.330	1.128	0.338
	داخل المجموعات	79.015	270	0.293		
	الكلي	80.005	273			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	2.518	2	1.259	*4.403	0.013
	داخل المجموعات	77.487	271	0.286		
	الكلي	80.005	273			
الخبرة الوظيفية	بين المجموعات	2.820	3	0.940	*3.288	0.021
	داخل المجموعات	77.185	270	0.286		
	الكلي	80.005	273			
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	3.012	2	1.506	*5.301	0.006
	داخل المجموعات	76.993	271	0.284		
	الكلي	80.005	273			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

يتضح من نتائج الجدول (38) عدم وجود فروق في تصورات المبحـوثين نحـو الذكاء الاستراتيجي تعزى لمتغير العمر، اعتمادا على عدم معنوية قيمة (ف) المحسوبة البالغة (1.128) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وبينت نتائج الجدول (38) كذلك وجود فروق في تصورات المبحوثين نحو الذكاء الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، اعتمادا على معنوية قيمة (ف) المحـسوبة البالغة (4.403) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وقد كانت الفروق لصالح حملة درجة البكالوريوس على حساب حملة درجة الدبلوم فأقل، والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول (39)

نتائج اختبار شافييه للمقارنات البعدية للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين نحو الذكاء الاستراتيجي وفقا للمؤهل العلمي

فئات المتغير	المتوسط الحسابي	دبلوم فأقل	بكالوريوس	دراسات عليا
دبلوم فأقل	2.9866	-	*0.19217-	0.18993-
بكالوريوس	3.1788	-	-	0.00224
دراسات عليا	3.1765	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

كما بينت نتائج الجدول (38) وجود فروق في تصورات المبحوثين نحـو الـذكاء الاستراتيجي تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية، اعتمادا على معنوية قيمة (ف) المحـسوبة البالغة (3.288) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وقد كانـت الفـروق لـصالح (10 سنوات فأقل على حساب 11-15 سنة، 16-20 سنة)، ولصالح 21 سنة فأكثر علـى حساب 16-20 سنة، والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول (40)

نتائج اختبار شافييه للمقارنات البعدية للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين نحو الذكاء الاستراتيجي وفقا للخبرة الوظيفية

فئات المتغير	المتوسط الحسابي	10 سنوات فاقل	11-15 سنة	16-20 سنة	21 سنة فأكثر
10 سنوات فاقل	3.2781	-	0.24733	*0.27234	0.09995
11-15 سنة	3.0308	-	-	0.02501	0.14737-
16-20 سنة	3.0058	-	-	-	*0.17239-
21 سنة فأكثر	3.1781		-	-	-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

كما بينت نتائج الجدول (38) وجود فروق في تصورات المبحوثين نحـو الـذكاء الاستراتيجي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، اعتمادا على معنوية قيمة (ف) المحسوبة

البالغة (5.301) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وقد كانت الفروق لصالح (مدير إدارة على حساب مدير عام/نائب)، ولصالح مدير إدارة على حساب رئيس قسم/شعبة، والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول (41)

نتائج اختبار شافييه للمقارنات البعدية للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين نحو الذكاء الاستراتيجي وفقا للمستوى الوظيفي

فئات المتغير	المتوسط الحسابي	مدير عام/ نائب	مدير إدارة	رئيس قسم/ شعبة
مدير عام/ نائب	2.6333	-	-0.68198	-0.41989
مدير إدارة	3.3153	-	-	0.26210
رئيس قسم/ شعبة	3.0532	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين لفاعلية المديرين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة الوظيفية).

الجدول (42)

نتيجة اختبار (T.test) للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين في فاعلية المديرين تعزى للنوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	دلالة t
ذكر	3.0482	0.65697	1.362	0.174
أنثى	3.2500	0.58928		

يتضح من معطيات الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لفاعلية المديرين تعزى للنوع الاجتماعي اعتماداً على قيمة (ت) المحسوبة الظاهرة في الجدول ذاته غير المعنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول (43)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في تصورات المبحوثين نحو فاعلية المديرين وفقا لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي)

المتغير	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العمر	30 سنة فأقل	3.2875	0.53878
	31-40 سنة	3.1550	0.76006
	41-50 سنة	2.9577	0.60078
	50 سنة فأكثر	2.8893	0.66686
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	3.0135	0.46607
	بكالوريوس	3.1055	0.81975
	دراسات عليا	3.1481	0.70663
الخبرة الوظيفية	10 سنوات فاقل	3.4557	0.61259
	11-15 سنة	2.9744	0.73026
	16-20 سنة	3.0050	0.59516
	21 سنة فأكثر	3.0295	0.68747
المستوى الوظيفي	مدير عام/ نائب	2.6625	0.17017
	مدير إدارة	3.2270	0.84546
	رئيس قسم/ شعبة	3.0446	0.61925

يتضح من نتائج الجدول السابق وجود فروق ظاهرة بين قيم المتوسطات الحسابية، ولتحديد فيما إذا كانت تلك الفروق دالة إحصائيا تم إجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يبين النتائج.

الجدول (44)

نتيجة اختبار (One Way Anova) للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين نحو فاعلية المديرين تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي)

التحليل البيئي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	دلالة F
العمر	بين المجموعات	5.434	3	1.811	*4.403	0.005
	داخل المجموعات	111.067	270	0.411		
	الكلي	116.501	273			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	730.	2	0.365	0.854	0.427
	داخل المجموعات	115.772	271	0.427		
	الكلي	116.501	273			
الخبرة الوظيفية	بين المجموعات	6.240	3	2.080	*5.093	0.002
	داخل المجموعات	110.262	270	0.408		
	الكلي	116.501	273			
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	1.716	2	0.858	2.025	0.134
	داخل المجموعات	114.786	271	0.424		
	الكلي	116.501	273			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

يتضح من نتائج الجدول (44) وجود فروق في تصورات المبحوثين نحـو فاعليـة المديرين تعزى لمتغير العمر، اعتمادا على معنويـة قيمـة (ف) المحـسوبة البالغـة (4.403) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وقد كانت الفروق لصالح (30 سـنة فأقـل على حساب (41-50 سنة، 50 سنة فأكثر) ولصالح 31-40 سنة على حساب 41-50 سنة، ولصالح، والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول (45)

نتائج اختبار شافييه للمقارنات البعدية للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين نحو فاعلية المديرين وفقا للعمر

فئات المتغير	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-50 سنة	50 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.2875	-	0.13250	*0.32984	*0.39821
31-40 سنة	3.1550	-	-	*0.19734	0.26571
41-50 سنة	2.9577	-	-	-	0.06838
50 سنة فأكثر	2.8893		-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

وبينت نتائج الجدول(44) كذلك عدم وجود فروق في تصورات المبحـوثين نحـو فاعلية المديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، اعتماداً على عـدم معنويـة قيمـة(ف) المحسوبة البالغة(0.854) عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

كما بينت نتائج الجدول(44) وجود فروق في تصورات المبحـوثين نحـو فاعليـة المديرين تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية، اعتمادا على معنويـة قيمـة (ف) المحـسوبة البالغة(5.093) عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). وقد كانت الفروق لصالح (10 سنوات فأقل على حساب 11-15 سنة، 16-20 سنة، 21 سنة فأكثر)، والجدول التالي يبـين النتائج:

الجدول (46)

نتائج اختبار شافييه للمقارنات البعدية للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين نحو فاعلية المديرين وفقا للخبرة الوظيفية

فئات المتغير	**المتوسط الحسابي**	**10 سنوات فاقل**	**11-15 سنة**	**16-20 سنة**	**21 سنة فأكثر**
10 سنوات فاقل	3.4557	-	*0.48136	*0.45068	*0.42621
11-15 سنة	2.9744	-	-	0.03068-	0.05515-
16-20 سنة	3.0050	-	-	-	0.02447-
21 سنة فأكثر	3.0295		-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

كما بينت نتائج الجدول(44) عدم وجود فروق في تصورات المبحوثين نحو فاعلية المديرين تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، اعتمادا على عدم معنوية قيمة(ف) المحسوبة البالغة(2.025) عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

2.4 مناقشة النتائج:

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية، وفيما يلي مناقشتها:

1. بينت النتائج أن تصورات المدراء المبحوثين في الشركات الإستخراجية الأردنيـة لأبعاد الذكاء الإستراتيجي قد جاءت متوسطة بمتوسط حـسابي(3.18)، وانحـراف معياري (0.54)، وقد احتل بعد الاستشراف المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.19)، تلاه بعد الدافعية(القدرة على تحفيز العاملين) بمتوسط حسابي(3.14)، وجـاء فـي المرتبة الثالثة بعد الرؤية المستقبلية بمتوسط حسابي(3.12)، وجـاء فـي المرتبـة الرابعة بعد تفكير النظم بمتوسط حسابي (3.04)، وأخير جاء بعد الشراكة بمتوسط حسابي (3.03). وتعني هذه النتيجة أن الشركات الإسـتخراجية الأردنيـة تعمـل بصورة متوسطة(وجهة نظر المبحوثين) على التعاون مع المنظمات المماثلـة لهـا محلياً وإقليمياً ولاستفادة مما لديها من تجارب وخبرات في مجـال العمـل وتحـدد الرؤيا المستقبلية بوضوح في استخدام الاساليب الجديدة للعمـل وتوحيـد جهـود العاملين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة وكذلك أشراك العـاملين بـبعض القـرارات ومكافئتهم باستخدام مختلف الحوافز تقديراً لأعمالهم وانجازاتهم وتـشجعيهم علـى تكوين فرق العمل مما يدفعهم لتنفيذ رؤيا وتصورات المنظمة وكذلك لدى الشركات المبحوثة الخبرة الشخصية في التعامل مع الأحـداث المـستقبلية والاسـتفادة مـن الإمكانات الذاتية في التعامل مع الأحداث المستقبلية واستقراء المستقبل باتجاه تطوير الاستراتيجيات المستقبلية مع مراعاة التغييرات في البيئة الخارجية وحل المـشاكل بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها، تلتقي هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العامري،2011) التي توصلت وجود تـأثير ذي دلالـة معنويـة للـذكاء

الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنيـة ووجود تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود الذكاء التنافسي، وتلتقي هذه النتيجـة مـع نتيجة دراسة سيتفير(Seitovirta, 2011) والتي دلت نتيجتها أن الذكاء الاستراتيجي يمثل أرضية وقاعدة لاتخاذ القرارات، ويزود الذكاء الاستراتيجي متخـذي القـرار بالمعلومات الداخلية والخارجية اللازمة، والذكاء الاستراتيجي يساعد فـي تكـوين صورة كبيرة لبيئة الإعمال وترتيب عمليات الشركة، وتلتقي هذه النتيجة مع نتـائج دراسـة العبـادي وآخـرون (Abadie et, al, 2010) التـي أظهـرت أن الـذكاء الاستراتيجي يوفر الرؤية للمديرين في الشركات المبحوثة، والـذكاء الاسـتراتيجي يؤهل المدراء في الشركات المبحوثة ليكونوا قادة المنظمات، وتلتقـي مـع نتيجـة دراسة يوشيزاور (Yoshizawa,2008) التي أظهرت أن الذكاء الاستراتيجي يمكـن صانعي السياسة ومحللي السياسة من تحقيق أهداف وادوار تحليل السياسة بطريقـة أكثر وضوحاً وبذلك يمكن تحسين المسؤولية العامة، وتلتقي مع نتيجة دراسة بوكر وآخرون (Pauker,et, al,2000) التي أظهرت نتائجها أن الذكاء الإستراتيجي يـوفر لمتخذي القرار في الشركات العالمية البصيرة والقدرة على التحليل فـي المـستقبل وعدم اعتماد الشركات للذكاء الاستراتيجي يحوله إلى تحدي يحيط بها، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العزاوي، 2008) التي بينت أن الذكاء الاستراتيجي يزود مديري الإدارة العليا في منظمات الخدمة، ومديري أدارتها التنفيذية بالمعلومات التي تتيح لهم صناعة قرارات فاعلة وتختلف مع نتائج دراسة كروجـر (Kruger,2010) والتي أظهرت أن الذكاء الاستراتيجي يعد عنصرا مهمـاً فـي اتخـاذ القـرارات الإستراتيجية وهو يدعم الإدارة بالمعلومات المهمة التي تؤدي إلـى خلـق الميـزة التنافسية، وتختلف مع نتيجة دراسة كل من ونغ وشيو (Wong & chiu ,2008) التي بينت نتائجها أن لذكاء الاستراتيجي دور مهم في تطوير نظام الحـوافز لمـوردي

الورق المقوى في الصين وللذكاء الاستراتيجي دور مهم في تقوية علاقة تترابـاك بزبائنها في السوق الصينية.

2. وقد بينت نتائج الدراسة إلى أن تصورات المبحوثين نحو مستوى فاعلية المـديرين في الشركات الأستخراجية الأردنية قد جاءت متوسطة بمتوسط حـسابي (3.16)، وانحراف معياري (0.75)، وقد احتل بعد التحدي المرتبة الأولى بمتوسط حـسابي (3.26)، تلاه بعد الرؤية المشتركة بمتوسط حسابي (3.15)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد النمذجة بمتوسط حسابي (3.11)، تلاه بعد التشجيع بمتوسط حـسابي (3.00)، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد التمكين بمتوسط حسابي (2.99). ويمكن تفسير ذلـك أن الشركات المبحوثة تبحث عن أيجاد أفكار وأساليب جديـدة لتطـوير مهـارات وقدرات المدراء بدرجة متوسطة (وجهة نظـر المبحـوثين) لمواجهـة التحـديات والتواصل مع الإحداث للاستفادة من نتائج التجارب السابقة من خلال دعم القرارات الفردية التي يتخذها العاملين في الشركة والاستماع لأرائهم واحتـرامهم وتقـديرهم وتشجع أسلوب التعاون بين العاملين في كافة المستويات الإدارية ومتابعة مدى التزام العاملين في الشركات المبحوثة بالمبادئ والمعايير المتفق عليها من خلال التغذيـة الراجعة حول أداء العاملين بها وما يجب عليهم تحقيقه والتركيز علـى الجوانـب الايجابية وتقدير انجازات العاملين ومدى التزامهم بقيم العمل، تلتقي هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (سامر، والحمد، 2009) التي بينت أن مستوى فاعلية المديرين من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة متوسـطة، وتلتقـي مـع نتيجـة دراسـة (القطارنه، 2006) التي أظهرت أن المتوسط العام لمستوى فاعلية المـديرين فـي الوزارات الأردنية من وجهة نظر العاملين كان متوسطاً، وتختلف هذه النتيجة مـع نتيجة دراسة (الشحادات، 2008) التي توصلت الدراسة إلى أن تصورات المبحوثين لأبعاد متغير فاعلية المؤسسة جاءت مرتفعة، وتختلف مع نتيجة الدراسة التي قامـا بها (الحوامده، تويجر، 2005) التي دلت النتائج على أن لدى المديرين الأردنيـين تصورات بدرجة عالية عن نظام القيم الشخصية لديهم وعن مستوى فاعليتهم.

3. وأشارت النتائج إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده(الشراكة، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الاستشراف، تفكير النظم) في فاعلية المديرين في الشركات الأستخراجية الأردنية، وعند التعرف على أثر أبعاد المتغير المستقل بصورة منفردة تبين أن أبعاد المتغير المستقل(الـشراكة، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الاستشراف، تفكير النظم) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (فاعلية المديرين) وهذا قد يكون مرده إلـى دور تلـك الأبعاد في التأثير في فاعلية المديرين في الشركات المبحوثة، وتلتقي مـع نتيجـة دراسة (قاسم، 2011) التي أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بـين عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاشتراف- تفكيـر الـنظم - الرؤيـة المـستقبلية- الدافعية- الشراكة) وعملية اتخاذ القرارات للمدراء العـاملين فـي مكتـب غـزة الإقليمي التابع للأونروا وتلتقي مع نتيجة دراسة (الشحادات، 2008) التي دلت على وجود أثر لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في الفاعلية التنظيمية لـدى العـاملين فـي المؤسسات المالية الأردنية.
4. إشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإبعاد الذكاء الاستراتيجي (تفكير النظم – الاشتراف- الدافعية- الرؤية المستقبلية - الشراكة)على التوالي في فاعلية المديرين في الشركات الاستخراجية الأردنية وذلك بعد إجـراء تحليـل الانحـدار المتعدد التدريجي(**Step Wise Multiple Regression**) ولتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في مساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثـل أثـر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده في فاعلية المديرين وعند ترتيب دخول إبعـاد العامـل المستقل في معادلة الانحدار وعند فقد أحتل بعد تفكير النظم المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (44.1%) من التباين في المتغير التابع (فاعلية المديرين) وهذا يـدل علـى مدى أهتمام المدراء في الشركات المبحوثة في تفكير النظم للوصول إلى القـرارات المناسبة، تلاه بعد الاشتراف الذي فسر مع البعد السابق ما مقـداره(52.5%) مـن التباين في المتغير التابع (فاعلية المديرين) ويمكن تفسير ذلك أنا التخطيط لاتخـاذ

القرارات المستقبلية يحتاج إلى العمل المنظم من خلال دراسة المعلومات المتـوفرة والخروج بقرارات المناسبة لمعالجة المشاكل التي قد تحصل قبل حدوثـه (التنبـؤ والتخطيط للمستقبل)، وجاءت في المرتبة الثالثة بعد الرؤية المستقبلية والذي فـسر مع البعدين السابقين مما مقداره (57.6%) من التباين في المتغير التـابع (فاعليـة المديرين) ويمكن تفسير ذلك إن المدراء لديهم رؤية مستقبلية عما يجب إن يأخـذهم من قرارات وإجراءات بناء على تفكير منظم منطقي مبني على بيانات دقيقة علـى الماضي بأشراف المستقبل، وثم جاء في المرتبة الرابعة بعد الدافعية (القدرة علـى تحفيز العاملين) الذي فسر مع إبعاد الثلاثة السابقة مما مقداره (58.9%) من التباين في المتغير التابع (فاعلية المديرين) ويفسر ذلك إن القدرات المدراء تختلـف مـن مدير إلى أخر على تحفيز المرؤوسين من جهة أخرى ودوافع تحفيز المرؤوسـين تختلف من شخص إلى أخر حسب ميولهم واتجاهاتهم من جهة أخرى وجاءت فـي المرتبة الأخيرة بعد الشراكة الذي فسر مع أبعاد الأربعـة الـسابقة ممـا مقـداره (59.8%) من التباين في المتغير التابع (فاعلية المديرين) ويمكن تفـسير ذلـك إن طبيعية المهام والمسؤوليات الموقعة على عاتق المدراء تجعلهم لا يعتمـدون فـي بشكل كبير على المشاركة بما يتخذهم من قرارات وخاصة القرارات التي لا تمتـع برضى أغلب الموظفين.

5. كما أشارت النتائج إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده(الشراكة، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الاستشراف، تفكير النظام) في التحدي كبعد من أبعاد فاعلية المـديرين فـي الـشركات الإسـتخراجية الأردنية، وعند التعرف على أثر أبعاد المتغير المستقل بصورة منفردة تبين أن أبعاد المتغير المستقل(الشراكة، الرؤية المستقبلية، الاستشراف، تفكير النظام) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (التحدي) وهذا قـد يعنـي أن العمـل المؤسسي المشترك والنظرة المستقبلية المنظمة المبنيـة علـى دراسـة الحاضـر للتخطيط للمستقبل تعزز الثقة بالنفس وتقليل درجة المخاطرة وبالتالي قبول التحدي.

كما أشارت النتائج إلى وعدم وجود أثر للمتغير المستقل (الدافعيـة (القـدرة علـى تحفيز العاملين) في المتغير التابع (التحدي) وقد يكون تفسير ذلك أن التحـدي هـو الغوص في المجهول الذي يتسم بقلة المعلومات والضبابية ودرجة المخاطرة العالية مما يعني ضعف الدافعية نحوه.

6. كما أشارت النتائج إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده(الشراكة، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الاستشراف، تفكير النظام) في التمكين كبعد من أبعاد فاعلية المديرين فـي الـشركات الأسـتخراجية الأردنية، وللتعرف على أثر أبعاد المتغير المستقل بصورة منفردة تبـين أن أبعـاد المتغير المستقل(الرؤية المستقبلية، الاستشراف، تفكير النظام) علـى التـوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (التمكين) وهذا قد يكـون مـرده أن التمكـين يحتاج إلى المشاركة في اتخاذ القرارات مما يستلزم التخطيط للمستقبل واستشرافه، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر لبعدي المتغير المستقل(الـشراكة، الدافعيـة (القدرة على تحفيز العاملين) في المتغير التابع(التمكين) ويمكن تفسير ذلـك إلـى طبيعة واجبات ومسؤوليات الوظائف القيادية في الشركات المبحوثة، قد لا تـساعد على فاعلية التمكين بالمستوى المطلوب والتي توصلت إلى إن تصورات المـديرين لإبعاد متغير التمكين الإداري كان متوسطاً.

7. وتوصلت النتائج إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده(الشراكة، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الاستشراف، تفكير النظام) في النمذجه كبعد من أبعاد فاعلية المديرين فـي الـشركات الأسـتخراجية الأردنية، وللتعرف على أثر أبعاد المتغير المستقل بصورة منفردة تبـين أن أبعـاد المتغير المستقل(الشراكة، الرؤية المستقبلية، الاستشراف، تفكير النظام) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع(النمذجة)، ومرد ذلـك إلـى دور تلـك الأبعاد في بعد النمذجه، كما بينت النتائج إلى عدم وجود أثر لبعد المتغير المـستقل الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين) في المتغير التابع النمذجه وهذا قد يكون مردة

أن النمذجه ترتبط بنسق إداري محكوم معايير ومبادئ معينة قد لا تتفق مع طبيعية بعض المدراء.

8. وقد بينت النتائج أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده(الشراكة، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الاستشراف، تفكير النظام) في الرؤية المشتركة كبعد من أبعاد فاعلية المديرين في الشركات الأستخراجية الأردنية، وللتعرف على أثر أبعاد المتغير المستقل بصورة منفردة تبين أن أبعاد المتغير المستقل(الرؤية المستقبلية، الاستشراف، تفكير النظام) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (الرؤية المشتركة)، وكذلك عدم وجود أثر لبعدي المتغير المستقل (الدافعية، الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين) في المتغير التابع الرؤية المشتركة وهذا قد يكون مردة أن اعتماد المديرين على المشاركة في حل المشاكل التي تواجههم يقلل من درجة فاعليتهم.

9. وقد توصلت النتائج إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده(الشراكة، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الاستشراف، تفكير النظام) في التشجيع كبعد من أبعاد فاعلية المديرين في الشركات الأستخراجية الأردنية، وللتعرف على أثر أبعاد المتغير المستقل بصورة منفردة تبين أن أبعاد المتغير المستقل(الاستشراف، تفكير النظام) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع(التشجيع)، وعدم وجود أثر لأبعاد المتغير المستقل الدافعية(الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين، الرؤية المستقبلية) في المتغير التابع التشجيع وهذا قد يكون مردة أن بيئة العمل الإداري في الوظائف القيادية في الشركات المبحوثة لا يساعد على المشاركة وحفز العاملين بالمستوى المطلوب.

10. أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لأبعاد الذكاء الإستراتيجي تعزى(للنوع الاجتماعي، العمر)، وهذا يعني توافق آراء المدراء من عينة الدراسة نحو أبعاد الذكاء الإستراتيجي في الشركات المبحوثة. تلتقي هذه النتيجة مع نتيجة دراسة(قاسم،2011) التي أظهرت عدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية(النوع الاجتماعي- العمر)، وتختلف مع نتيجة دراسة(العبدلي، 2010) التي أظهرت أن هنالك أثر للخصائص الشخصية للمديرين متمثلة بـ(النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية) في أبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة.

11. وبينت نتائج الدراسة إلى وجود فروق في تصورات المبحوثين نحو الذكاء الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد كانت الفروق لصالح حملة درجة البكالوريوس على حساب حملة درجة الدبلوم فأقل، وقد يكون مرد ذلك إلى إدراك حملة درجة البكالوريس من المدراء المبحوثين لأهمية الذكاء الإستراتيجي، كما بينت النتائج وجود فروق في تصورات المبحوثين نحو الذكاء الاستراتيجي تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية، وقد كانت الفروق لصالح (10 سنوات فأقل على حساب 11-15 سنة، 16-20 سنة)، ولصالح 21 سنة فأكثر على حساب 16-20 سنة، وقد يكون مرد ذلك إلى أن المدراء المبحوثين ذو الخبرة الوظيفية القليلة يحتاجون للذكاء الإستراتيجي في عملهم لتعزيز قراراتهم وكذلك المدراء المبحوثين ذو الخبرات الطويلة (21 سنة فأكثر)، يولون الذكاء الإستراتيجية أهمية أكثر من غيرهم لأهمية قراراتهم وإستراتيجيتها، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة(قاسم، 2011) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الخبرة - المؤهل العلمي).

12. كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق في تصورات المبحوثين نحو الذكاء الاستراتيجي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، وقد كانت الفروق لصالح (مدير إدارة على حساب مدير عام/نائب ورئيس قسم/شعبة، ويمكن تفسير ذلك إلى طبيعة المهام وحسايتها التي يقوم بها مدير الإدارة، تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (قاسم، 2011) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات

المبحوثين حول أثر الذكاء الإستراتيجي علـى عمليـة اتخـاذ القـرارات تعـزى للخصائص الشخصية والوظيفية(الدرجة الوظيفية).

13. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لفاعلية المديرين تعزى (للنوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المـستوى الـوظيفي)، وهذا يعني توافق آراء المدراء من عينة الدراسة نحو أبعاد فاعلية المـديرين فـي الشركات المبحوثة من الذكور والإناث بغض النظر عـن مـؤهلاتهم ومـستواهم الوظيفي.

14. وبينت نتائج الدراسة وجود فروق في تصورات المبحوثين نحو فاعلية المديرين تعزى لمتغير العمر، وقد كانت الفروق لصالح (30 سنة فأقل على حساب (41-50 سنة، 50 سنة فأكثر) ولصالح 31-40 سنة على حساب 41-50 سنة، وهـذا قـد يكون مرده أن فئة الشباب مندفعين نحو العمل أكثر من الأكبر عمراً، كمـا بينـت النتائج وجود فروق في تصورات المبحوثين نحو فاعلية المديرين تعـزى لمتغيـر الخبرة الوظيفية، وقد كانت الفروق لصالح (10 سنوات فأقل على حـساب 11-15 سنة، 16-20 سنة، 21 سنة فأكثر) ويمكن تفسير ذلك أن المـدراء ذوي الخبـرة القليلة أكثر حماساً واندفاعاً نحو العمل من غيرهم.

1.4 التوصيات:

اعتماداً على ما تقدم من نتائج، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. العمل على الاهتمام بالذكاء الإستراتيجي وتشكيل قسم خاص للذكاء الاستراتيجي مهمتها تزويد الشركات المبحوثة بالمعلومات المطلوبة، والإسهام في رسم معالم مستقبلها بصدد المستفيدين من خدماتها، ومراقبة التغيرات التي تؤثر في أنشطتها وتكوين صورة كبيرة لبيئة الإعمال، وترتيب عمليات الشركة ثم مساعدة مدرائها في اتخاذ الموقف المناسب إزاءهما .

2. التركيز على فاعلية المديرين والعمل على تعزيزها عن طريق الابداع والدورات التدريبية وإن يساعد المدراء العاملين في الشركات المبحوثة في بيئـة العمـل الإداري على المشاركة وحفز العاملين بالإلية المطلوبة عن طريق تعزيز عـن طريق تعزيز المشاركة والرؤية المستقبلية وتحسين الحوافز والدافعية وتعزيـز بعد الاستشراف وتفكير النظم.
3. العمل على تشجيع العاملين في بيئة العمل الإداري على تكوين فـرق العمـل، وعلى أسلوب التعاون بين العاملين في كافة المستويات الإدارية مما يدفعهم لتنفيذ رؤيا وتصورات المنظمة بالمستوى المطلوب، والتركيز على الجوانب الايجابية وتقدير انجازات العاملين ومدى التزامهم بقيم العمل .
4. تعزيز درجة التحدي عند المديرين وذلك عن طريق تعزيز الثقة بالنفس وتقليـل درجة المخاطرة.
5. تعزيز درجة التمكين عند المديرين عن طريق المشاركة في اتخـاذ القـرارات والتخطيط المسبق للمهام.
6. توفير المراجع العلمية في مجال الذكاء الإستراتيجي للباحثين والدارسين لتـسهيل إعداد البحوث والدراسات.

المراجـع

أولاً: المراجع العربية:

أبو الوفا، جمال؛ وحسين، سلامة،(1999)**،**" العوامل المؤثرة في الفعاليـة التنظيميـة للمنظومة التربوية، دراسة حالة"**، مجلة التربية المعاصرة،** العدد 52 ، السنة 16، أغسطس 1999 .

أبو النصر، مدحت،(2008)، **تنمية الذكاء العاطفي (الوجداني)-** مدخل للتميـز فـي العمل والنجاح في الحياة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.

أخو أرشيدة، عالية خلف،(2006)، **المساءلة والفاعلية فـي الإدارة التربويـة** ، دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان.

إسماعيل، محمد، (2001)، "**مؤشرات رفع فاعلية مدارس وكالة الغوث فـي منطقـة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين"،** رسالة ماجـستير غيـر منـشورة، جامعة القدس.

تويجر، أنس ؛ الحوامده، نضال، (2005)**،" القيم الشخصية والتنظيمية وأثرهـا فـي فاعلية المديرين في الوزارات الاردنية "،** رسالة ماجستير غير منشورة ، كليـة الدراسات العليا، جامعة مؤته، الكرك.

جابر، جابر عبد الحميد ،(2003)**، الذكاءات المتعددة والفهم تنمية وتعميـق، ط(1)،** القاهرة: دار الفكر العربي .

حريم، حسين، (2010)، **أدارة المنظمات، منظور كلي،** الطبعة الأولـى، دار الحامـد للنشر والتوزيع،عمان.

حسين، محمد عبد الهدي، (2003م)**، تربويات المخ البـشري،** عمـان: دار الفكـر للطباعة والنشر والتوزيع.

خوالدة، محمود عبدا لله، (2004م)، **الذكاء العاطفي: الـذكاء الانفعـالي،** عمـان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

دراكر، بيتر، (1996)، **الإدارة : المهام،** ج1، ترجمة: محمد عبد الكـريم، مراجعـة: نادية الهادي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، طبعة هاربر لعام(1985).

زريق، معروف، (2002)، **الأذكياء،** دار الفكر المعاصر، بيروت.

الزيدي، قيس إبراهيم(2000) **نمط التفكير الاستراتيجي للمستويات القيادية العليا فـي المنظمات الإدارية العامة العراقية وأثره في اتجاههم نحو التغيير الاسـتراتيجي: مدخل معرفي،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المتنصرية، بغداد، العراق.

صالح، احمد علي؛ العزاوي، بشرى هاشم؛ وإبراهيم، إبراهيم خليل، (2010)، **"الإدارة بالذكاءات: منهج التميز الإستراتيجي والإجتماعي للمنظمات"**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

صالح بن نوار،(2006)، **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسطنطينية،** مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، ص 84.

عباس، فيصل، (2002)، " **الذكاء والقياس النفسي فـي الطريقـة القياديـة، ط1** ، بيروت، دار المنهل اللبناني مكتبة رأس النبع.

عبد اللطيف، عبد اللطيف، (2002)، **"إدارة الذكاء"، بحوث المؤتمر العلمي الـسنوي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بعنوان: تكنولوجيا المعلومات ودورها في التنمية الاقتصادية،** جامعة الزيتونة الخاصة، عمان.

عبد الله، محمد محسن، (2006)، **الذكاء بين الأحادية والتعدد،** اتيراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

عبيد، عصام،(2009)،" التخطيط الاستراتيجي فـي مؤسـسات المعلومـات دراسـة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمـع المعرفـة "، **مجلـة دراسات المعلومات**، يناير.

عابدين، محمد عبد القادر، (2001)**، الإدارة المدرسية الحديثة،** الطبعـة الأولـى، دار الشروق للنشر، رام الله، فلسطين.

عامر، سامح عبد المطلب،(2011)، **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1،** عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.

عامر، طارق عبد الرءوف، (2008م)، **الذكاءات المتعدد،** القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.

عامر، طارق؛ ومحمد، ربيع، (2008)، **الذكاءات المتعددة،** دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.

قاسم، سعاد حرب، (2011)، "**أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية إتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

البشابشة سامر، الحمد حسين،(2009)، "**أثر أدارة المعرفة في زيادة فاعلية المـديرين في الوزارات الأردنية": دراسة ميدانية**"، قسم الإدارة العامـة، جامعـة مؤتـة، الكرك، الأردن.

الخفاجي، نعمة عباس، (2008)، **الفكر الاستراتيجي – قراءات معاصرة، ط1**، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

الخفاجي، نعمة عبـاس والبغـدادي؛ عـادل هـادي، (2001)،" ملامـح الشخـصية الإستراتيجية للمدراء**:** منظور معرفي، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية،** جامعة بغداد، عدد خاص، بوقائع المؤتمر القطري الأول للعلوم الادارية، بغداد.

السويدان، طارق، (2008)، **صناعة الذكاء الكويت شركة الابداع الفكري، ط1**، للنشر والتوزيع.

الشحادات، جابر، (2008) **أثر التخطيط الاستراتيجي في الفاعليـة التنظيميـة لـدى العاملين في المؤسّسات المالية الأردنية،** رسالة ماجستير غير منشورة، الاردن.

الشماع، خليل محمد حسن؛ وحمود خضير كـاظم، (2000)، **نظريـة المنظمـة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

الصباغ، عماد،(2001)، أدلة لإدارة المعلومات في منظمات الاعمال العربيـة، **مجلـة العلوم الاقتصادية الإدارية**، م(8)، ع(26)، ص ص (176-192).

الطائي، محمد عبد حسين؛ والخفـاجي، نعمـه عبـاس، (2009)، **نظـم المعلومـات الاستراتيجية: منظور الميزة التنافسية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

الطيط،أحمد عدنان،(2010)،" **أثر الذكاء الانفعالي في فاعلية المديرين: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي الأردني**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعـة البلقـاء التطبيقية،عمان.

الغالبي، ظاهر؛ محسن منصور؛ وإدريس، وائـل محمـد؛ صـبحي (2008). **الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، ط1**، عمان، دار وائل للنشر.

العبدلي سمير، محمد سعيد عبدالله، (2012)، **بحوث المؤتمر العلمي السنوي الحـادي عشر لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بعنـوان: " دور تكنولوجيـا المعلومـات والاتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لأراء عينـة مـن مدراء الأقسام والوحدات الإدارية في متشفى السلام بمدينة الموصـل**"، جامعـة الزينوتة الأردنية، عمان.

العبدلي، ضرغام حسن عبد، (2010)، "**صياغة مخطط منهجـي لتـأثير الخـصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجـال التنظيمـي": دراسـة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الخاصة بمحافظة النجـف الاشـرف: العراق**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعـة الكوفة.

العزاوي، بشرى هاشم محمد،(2008)، "**أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقـرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي": دراسة اختباريه تحليلية لأراء عينـة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد**"، أطروحـة دكتـوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

العامري، عبدالله سعدون عبدالله، (2011)، "**أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية"،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

العديلي، ناصر محمد، (1995)، **السلوك الانساني والتنظيمي:** منظور كلـي مقـارن، معهد الادارة العامة، الرياض.

القريوتي، محمد قاسم، (2000)، **نظرية المنظمه والتنظيم**، دار وائل للنشر، عمان.

القطارنة، زياد أحمد، (2006)، "**مدى توافر وظائف أدارة المعرفة، واثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية"،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعـة مؤتـة، الكرك، الاردن.

الكواز، سعود محمود؛ السلام، علاء عبد (2012)، **بحوث المؤتمر العلمـي الـسنوي الحادي عشر لكلية الاقتـصاد والعلـوم الإداريـة بعنـوان: "إسـهام المعرفـة الإستراتيجية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي:** دراسة حالة في شركة آسـيا سـيل للاتصالات في العراق"، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان.

المدهون، موسى الجزاراوي؛ إبراهيم، (1995)، **تحليل السلوك التنظيمي:** سـيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان.

النجفي، زياد عبد العزيز محمد،(1996)، " **قيم المديرالاستراتيجي وأثرها في تحديـد الخيار الاستراتيجي للمنظمة**"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كليـة الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

النعيمي، صلاح عبد القادر، (2003)، "مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمـة"، **المجلة العربية للإدارة**، م(23) ، ع(1)، ص 43-79 .

النعيمي، صلاح عبد القادر، (2008)، " **المدير- القائد والمفكر الاسـتراتيجي وفـن ومهارات التفاعل مع الآخرين"،ط1،** عمان، دار إثراء للنشر والتوزيع.

النوري، قيس، (1999)، **السلوك الإداري: وخلفياتة الاجتماعية**، دار الكنـدي للنـشر والتوزيع ، اربد.

الهواري، سيد، (2000)، **المدير الفعال،** للقرن الـ21، ط5 ، مكتبـة عـين شـمس، القاهرة.

محمد، علا عبد الرحمن،(2009)، **الذكاء الوجداني والتفكير الابتكاري عند الاطفـال، ط1** ، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.

محمود،عبد المنعم أحمد، (2002م)، **"الذكاء الوجداني لدى طلاب الجامعـة وعلاقتـه ببعض المتغيرات المعرفية والمزاجية**". دراسات تربوية واجتماعية". مج (8)، ع (4)، ص ص 229-322.

ياغي، محمد عبد الفتاح، (1995)، " قياس اتجاهات المديرين مؤشرات فعالية الإدارة: دراسة ميدانية "**، دراسات (العلوم الإنـسانية)** ، مجلد 22 (أ) عدد (2)، ص ص 613- 643.

ب- المراجـع الأجنبية:

Abadie, et, al.,(2010), **"strategic intellence monitor on personal health system (SIMPHS) market structure and innovation dynamics"**, European **commission** Joint Research center , Institute for prospective technological studies.

Ahuja, K, K.,(1993), "Management & Organization",(Delhi:Nazia Printers).

Analoui,Farhad.,(1997)," How Effective are senior Managers IN The Romanian Public sector ?", **Journal of Management Development**,Vo1.16,No.7,PP.502-517.

Ashley,W,C,& Morrison,J,L.,(1997),**"Anticipatory Management:Tools For BetterDecision-Making",**TheFuturist,Sep./Oct.,Vol.(31),No.(5),pp.(47-50),PostedAtDSSResources.com.Janauary3,(2004),http://dssresources.com/,pp.(1-6).

Barry, T., (2004)**, " Chroniceles of The New American Century Politicizing Intelligence: The Rights Agenda For The New American Century",** The Architecture of Power That's Changing Our World,http://rightweb-irc-onlin-org/,pp.(1-6).

Bernhardt, D.,(2003),**" Competitive Intelligence: How to Acquire & Use Strategic Intelligence & Counter Intelligence**" , Management Briefings Executive Series,http://www.businesstites.com/,pp.(1-2).

Brouard, F., (2002), **"Strategic Scanning Mapping A Mindset & Toolset For Crafting Strategy"**, Power Decision Group, White Paper, http://www.powerdecisions.com/,pp>(1-9).

Chotin,R. & Labie, M.,(2003), " **European Diploma of Economic & Strategic Intelligence (DEIES)",** Ecole Suprieure Des Affaires (ESA), http://esa.univ-lille2-Fr/eng/diplomes,pp.(1-6).

Clar, G, et al.,(2008),"**strategic policy intelligence tools, Enabting better RTDI policy Making Europe's regions"**, steinbeis –Edition,Stuttgarl/ Berlin.

Daft, R ,L.,(2004), **organization theory &Design 8ed.**, Thompson publishing, N.W.,U.S.A.

Degenaro, B., Fahey, L., Fuld, L., Gilad, B., Klavans, D., Selgas, A., Shelfer, K. & Youngblood, A.,(2000), **"Strategic Intelligence Providing Critical Information For Strategic Decision**", Corporate Strategy Board, Executive Inquire, http://www.csb.execuiveboard.com./,pp.(1-56).

Fiora, B.,(2003**),Moving from Tactical to strategic Inteligence**, CIR,Vol.(2),No.(2).

Gilad, B, B., (1996), **"Why Giants Fall?"** ,Sample Chapter From Business Blind Spots, 2nd ed., Infonortics,http://www.infonortics.com,pp.(1-7).

Hiance,S.,(2004)," **Strategic & System Thinking From Chaos & Complexity To Elegant Simplicity Center For Strategic Management**",http://www.csimintl.com,pp.(1-2).

Herschel, R. T. & Jones, N. E., (2005**), " Knowledge Management & Business Intelligence: The Importance of Integration"** JKM,VO1.(9),No.(4),pp.(45-55).

Hess,M.,(2002),"**Reference Curriculum on Strategic Intelligence Analysis**",http://www.isn.ethz.ch/,pp.(1-5).

Johnson, A., (2000), **" What IS Competitive Intelligence?** http://www.aurorawde.Com/,pp.(1-5).

Kouzes, J. & Posner, B., (1988**), Development and Validation of the Leadership Practices Inventory**. Educational and Psychological measurement, 48, 483-496.

Kouzes, J, & Posner, B., (1995), **The Leadership Challenge**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Kouzes, J, M., & Posner, B, Z., (2002), **The Leadership Challenge**, 3rd ed.. San Francisco: Jossey-Bass.

Kruger,Jean-pierre.,(2010), **"A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the Long –term insurance industry in south Africa** ",Unpublished thesis, university of south Africa.

Kuhlmann,Stefan et,al.,(1999),**"Improving distributed Intelligence in Complex innovation system",** Advanced science& Technology policy planning net work (ASTPP),targeted socio- Economic Research program ,Fraunhofer Institute system and Innovation research ,Karlsruhe,June.

Kuhlmann, S., (2000)**," Strategic & Distributed Intelligence For Innovation Policy ",**http://www.sommer.akademie.de/,pp.(1-10).

Kynoe ,stein-fro.,(2007), " **The Norwegian decision – making process and ways to improve ",** Unpublished thesis, NAVAL postgraduate school.

Labbah, Hassan & Analoui, Farhad.,(1996),"senior Managers Effectiveness: The case of steel industry in Iran**", Journal of_Management Development,**_Vol.115,No.9,PP.47-64.

Lawrence, E., (1999), **" Strategic Thinking: A Discussion Paper "**, Public Service Commission of Canada, Personnel Development & Resourceing Group, April.

Maccoby,M.,(2001),**"Successful Leaders Employ Strategic Intelligence",** *RTM*, Vol.(44), No.(30): 1-60.

Maccoby, M., (2004), **" Futures work in Strategic Criminal Intelligence"** ,RTM Journal, vo1.(32),No.(3).

Maccoby, Michael & Scudder,Tim.,(2011), "**Strategic intelligence definition: Conceptual System of leadership for change**" ,performance Improvement,Vo1.50,No.3,P:32-40.

Mayer, J. D. & Salovey P.,(1993), "**The Intelligence of Emotional Intelligence"**,I,Vo1.(17),No.(4),PP.(433-442).

McDowell, D., (1997), **"Strategic Intelligence & Analysis: guidelines on Methodology & Applications**", The Intelligence Study center, http://www.iustudycen.com/pubications/,pp.(1-34).

MCDOWELL, Don.,(2009), **" Strategic Intelligence** :ahandbook For practitioners, managers, and users",united states of America, scarecrow press, Inc.

Metayer, E.,(2002), **Competitive Intelligence**. Turning Intelligence, RTM Journal, VO1.44,No.33,May-June.

O'Brien, R., (2001),**"Singapore's E-Business Challenge: Transformation Paths To The Center of Original E-Hub "** , Research Director , http:// unpan1-un.org/,pp.(1-3).

Oguz, M. T., (2002, "**Strategic Intelligence: Complex Analysis Part I-The Next Step In Business Intelligence"** ,Column Published In DM Review.com,(26/April),http://www.dmreview.com/,pp.(1-6).

Okkonen,Jussi,et,al.,(2011), "**Triangle of Business Intelligence, performance Measurement and Knowledge Management** ",Tempera university of technology, Finland performance Management Team, Track:Managing performance,2001,Available From:-http://tut-Fi.academia-edu/Jussi okkonen/papers/accesed on June.

Pauker,Bengamin, et, a,(2000),"**Strategic intelligence providing critical information for strategic decisions",** Corporate Executive Inguiry, Augst.

Quarmby, N., (2003), **"Futures Work in Strategic Criminal Intelligence",** Paper Presented at the Evaluation in Crime & Justice: Trends & Methods Conference Convened by the Australia Institute of Criminology In Conjunction with the Australia Bureau of Statistics & Held in Cabrera, 24-25 March.

Rieth,Terri, L. &Biderman,Michael.,(2003**),"The relationship between organizational effectiveness and outhority boundary"**. Paper presented at the 18th Annual society for Industrial and organizational psychology conference, Orlando,fl.

Russell, R, L.,(2002)**,"CIA'S Strategic Intelligence in Irag**",APS,Vo1.(117),NO.(2),summer,pp.(191-207).http://www.psqonline.org.

Seitovirta, Laura Camilla.,(2011), "**The role of strategic intelligence services in corporate decision making"**, unpublished Thesis, Aalto university.

Sekaran, U .,(2006), **" Research Methods For Building Approach ",** New York: Jon Wily & Sons,ins.

Sharfman, P.,(2004), **"Information Sharing In Support of Strategic Intelligence",** Prepared for An International Conference on Countering Modern Terrorism, Current Issues & Future Threats, Berlin, http://www.mitre.org/,pp.(1-6).

Smith, Renee M., (2005)," **An Examination of Relationship Between Emotional Intelligence and Leader Effectiveness",** Unpublished Ph.D. Thesis, Nova Southeastern University: Florida, USA.

Tham, K & Kim, M., (2002), **"Towards Strategic Intelligence with Anthology based Enterprise Modeling & ABS"**, Proceedings of the IBER Conference, http://www.Yorku.ca.hmkiml.

Tusi,Anne.S,Ashford,susan, J and Clair, Lynda st.,(1995**),"**Dealing With Discrepant Expectation Response strategies and Managerial Effective eness**",Academy of Managerial Journal**,Vo1.38,No.6,PP.1515-1543.

Wagner,Lynnda, Belle ,Jean-Paul,(2007), **"Web Mining for strategic Intelligence in south Africa**",.Association for information system ,University of cape town, South Africa.

Waters, Thomas, Jr., (2004), **introduction to strategic intelligence**, Gia white paper ,Global intelligence alliance, Helsinki, Finland.

Wong &chin.**,(2008), " How can supply network management be used to improve the quality of corrugated cardboard suppliers in china? A case study of tetra pack in china",.**Unpublished thesis ,Kalmar University, china.

Yoshizawa, Go.,(2008), **"What is the use of policy analysis ? plurality and context in perspectives on strategic intelligence in Japan"** Unpublished Dissertation, University of Sussex.

XU, Mark.**,(2007), " Managing strategic Intelligence: Techniques and Technologies** ",United States of America & United Kingdom, IGI Global.

الملحق(أ)
أداة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي المديرة الفاضلة ..... أخي المدير الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

تقوم الباحثة بدراسة تحت عنوان " أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية المديرين من وجهة نظر المدراء في الشركات الأستخراجية الأردنية: دراسة ميدانية "، وذلك للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة بجامعة مؤتة، أرجو التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة بموضوعية ودقة ،علماً بأن المعلومات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم .

الباحثة

نداء جمال الـرواشده

الجزء الأول: المعلومات الشخصية :

أولاً : ضع أشارة (X) حول الإجابة المناسبة:

أولاً : النوع الاجتماعي :	ذكر	☐	أنثى	☐
ثانياً : العمر :	30 سنة فاقل	☐	من 31- 40 سنة	☐
	41- 50 سنة	☐	أكثر من 50 سنة	☐
ثالثاً : المؤهل العلمي :	دبلوم فأقل	☐	بكالوريوس	☐
	دراسات عليا	☐		
رابعاً : الخبرة الوظيفية:	10 سنوات فأقل	☐	من 11- 15 سنة	☐
	من 16-20 سنة	☐	21 سنة فأكثر	☐
خامساً : المستوى الوظيفي:	مدير عام / نائب مدير عام	☐	مدير أدارة	☐
	رئيس قسم / رئيس شعبة	☐		

الجزء الثاني: مجال الذكاء الاستراتيجي، يرجى وضع أشارة(X) في المربع الذي يناسب أجابتك.

الرقم	الفقـــــــــــرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق نادراً
الـشـــــراكة						
1	تـسعى أدارة الـشركة التـي أعمـل بهـا دائمـا لأقامـه تحالفـات مـع منظمـات أخـرى للاسـتفادة ممـا لـديها مـن موارد مادية .					
2	تـسعى أدارة الـشركة التـي أعمـل بهـا دائمـا لأقامـه تحالفـات مـع منظمـات أخـرى للاسـتفادة ممـا لـديها مـن موارد بشرية.					
3	تـسعى أدارة الـشركة التـي أعمـل بهـا دائمـا لأقامـه تحالفـات مـع منظمـات أخـرى للاسـتفادة ممـا لـديها مـن تجارب وخبرات.					
4	تـرى أدارة الـشركة التـي أعمـل بهـا أن الـشراكة يعـد' أسلوباً يفيد المنظمة في تنفيذ رؤيتها .					
5	تعمل الشركة التي أعمل بها على أشراك العاملين في تحسين رؤية الشركة المستقبلية.					
6	تسعى أدارة الشركة التي أعمل بها لأقامه شراكة إستراتيجية مع المنظمات المتشابهة محلياً.					
7	تـسعى أدارة الـشركة التـي أعمـل بهـا لأقامـه شـراكة إستراتيجية مع المنظمات المتشابهة أقليماً.					
الرؤيــــــة المستقبلية						
8	تـستخدم الـشركة التـي أعمـل بهـا رؤيتهـا فـي توحيـد جهود العاملين بأتجاة تحقيق أهداف المنظمة.					
9	تمتلك الشركة التي أعمل بها القدرة على رؤيـة الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول.					
10	تحدد الشركة التي أعمل بها الرؤيا المستقبلية بوضـوح في تحديد المصادر المالية.					
11	تحدد الشركة التي أعمل بها الرؤيا المستقبلية بوضـوح في استخدام الاساليب الجديدة للعمل.					
12	تمتلك الشركة التي أعمل بها القدرة على تحويل الرؤيا إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة المنظمة.					
13	تمتلك الشركة التي أعمل بها القدرة على دفع العـاملين لتنفيذ رؤية وتصورات المنظمة .					
14	هناك رؤيا ذات أبعاد شمولية تحدد الشركة التي أعمل بها من خلالها اتجاه الأعمال.					
الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)						
15	تكـافئ أدارة الـشركة التـي أعمـل بهـا العـاملين فـي المنظمـة باسـتخدام مختلـف الحـوافز تقـديرا ً لأعمـالهم وانجازاتهم.					
16	تـشجع أدارة الـشركة التـي أعمـل بهـا العـاملين علـى تكوين فرق العمل .					

الرقم	الفقـــــــــــرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق نادراً
17	أتحدث بأسلوب مقنع عن الهدف المراد تحقيقه ومعنى ما نقوم به.					
18	تتحمـل الـشركة التـي أعمـل بهـا مـسؤولية تحـدي المخاطر.					
19	تمتلك الشركة التي أعمل بها القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤيا وتصورات المنظمة .					
الاستشراف						
20	تشخص الشركة التي أعمل بها الفرص بشكل يمكنني من أستثمارها لتحقيق أهداف المنظمة.					
21	لدي الشركة التي أعمل بها القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية في التعامل مع الأحداث المستقبلية.					
22	لدي الشركة التي أعمل بها القدرة على الاستفادة من الإمكانات الذاتية في التعامل مع الأحداث المستقبلية.					
23	الاستـــشراف يـــساعدني فـــي مواجهـــة التعقيـــدات والمتغيرات المستقبلية في عملية اتخاذ القرار.					
24	تستقرئ الشركة التي أعمل بها المستقبل باتجاه تطوير الاستراتيجيات المستقبلية.					
25	تتابع الشركة التي أعمل بها حدوث التغييرات في البيئـة الخارجية .					
تفـــكير النظـم						
26	تمتلك الشركة التي أعمل بها القدرة على دمج العناصر المختلفـة لغـرض تحليلهـا وفهـم الكيفيـة التـي تتفاعـل بموجبها.					
27	تحلل الشركة التي أعمل بها أية مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها.					
28	أتصور الشركة التي أعمل بها في صورة نظام مترابط ومتناسق الأجزاء.					
29	يساعد التفكير برؤية الأحداث الشركة التي أعمل بها بشكل واضح .					
30	تعتمـد الـشركة التـي أعمـل بهـا إلـى دراسـة الأفكـار مجتمعة بدلاً من دراستها فرادى .					

الجزء الثالث : مجال فاعلية المديرين، يرجى وضع أشارة (X) في المربع الذي يناسب أجابتك:

الرقم	الفقرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق نادراً
التــحــدي						
31	تبحث الشركة التـي اعمل بها عن أيجاد أفكار وأسا لبيب جديدة.					
32	تبحث أدارة الشركة التي اعمل بها عن سبل لتطوير مهاراتي وقدراتي لمواجهة التحديات.					
33	تبقى أدارة الشركة التي اعمل بها على التواصل مع الإحداث والنشاطات التي من الممكن أن تؤثر على الشركة.					
34	تتعلم الشركة التي اعمل بها الدروس والعبر من نتائج التجارب السابقة .					
التمكـــين						
35	تدعم إدارة الشركة التي اعمل بها القرارات الفردية التي يتخذها العاملين في الشركة.					
36	تتسمع الشركة التي اعمل بها لأراء العاملين المختلفة.					
37	تتبنى إدارة الشركة التي أعمل بها أسلوب التعاون في علاقاتي مع العاملين في كافة المستويات الإدارية.					
38	تُبادل أدارة الشركة التي اعمل بها العاملين الاحترام والتقدير.					
النمذجـــة						
39	تتابع الشركة التي اعمل بها الوعود والالتزامات التي قطعناها للشركة.					
40	تقوم الشركة التي اعمل بها بمتابعة مدى التزام العاملين في الشركة بالمبادئ والمعايير المتفق عليها.					
41	تناقش الشركة التي اعمل بها العاملين في القيم والمبادئ التي توجه سلوكنا.					
42	تحصل الشركة التي اعمل بها على التغذية الراجعة حول أداء العاملين بها.					
الرؤية المشتركة						
43	تشرك أدارة الشركة التي اعمل بها العاملين في كيفية تلبية اهتماماتهم وتوقعاتهم من خلال تحقيق هدفاً مشتركاً.					
44	تشرك أدارة الشركة التي اعمل بها العاملين في تحسين رؤية المنظمة المستقبلية.					
45	تبين أدارة الشركة التي اعمل بها للعاملين ما يجب عليهم تحقيقه.					
46	تنظر أدرة الشركة التي اعمل بها الى الجوانب الايجابية في العمل.					

الرقم	الفقرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق نادراً
التشــــــــجيع						
47	لدى الشركة التي اعمل بها طرقاً مناسبة للاحتفال بالإنجازات.					
48	تقدر أدارة الشركة التي اعمل بها العاملين الذين يظهرون التزاما بقيم الشركة.					
49	تشجع أدارة الشركة التي اعمل بها العاملين عند قيامهم بأداء نشاطات وبرامج الشركة.					
50	تقدر أدارة الشركة التي اعمل بها لهم مساهماتهم.					

شاكره لكم حسن تعاونكم .

الملحق(ب)

قائمة المحكمين.

أسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الرتبة	التخصص	مكان العمل
1	أ. د. نضال صالح حوامدة	أستاذ	إدارة عامة	جامعة مؤتة
2	د . فاطمة الربابعة	مشارك	إدارة عامة	جامعة مؤتة
3	د. محمد محاسنه	أستاذ	إدارة عامة	جامعة مؤتة
4	د. أيمن القطاونة	مساعد	إدارة إعمال	جامعة مؤتة
5	د. سامر محمد	مشارك	إدارة إعمال	جامعة مؤتة
4	الأستاذ يزن العرود	-	إدارة عامة	جامعة مؤتة
5	الأستاذ صلاح الطعامسه	-	أدارة إعمال	جامعة البتراء

الملحق(ج)

كتب جامعة مؤتة لتسهيل مهمة الباحثة